

건설 중장비 업계의 다크호스 (주)에버다임

- 분사 창업에서 글로벌 경쟁까지 -*

나민정 · 금성신 · 박연지 · 김태윤 · 김진선
상명대학교 국제통상학과

1. 시작하면서

Build the Future! EVERDIGM!

2008년 여름, 충북 진천군 진천읍 장관리에 있는 10만m² 규모의 공장 정문을 들어서자 건물마다 '세계 톱클래스', '글로벌 브랜드' 라고 적힌 현수막이 바람에 날리고 있었다. 건설 중장비 제조판매 중소기업 에버다임의 급성장하는 추세를 반영하듯 공장 주변에는 생산라인 증설을 위해 여기저기서 토목 공사가 진행되고 있었다. 널찍한 본사 건물 앞 광장에는 대당 2억~4억 원씩 하는 CPT¹⁾ 30여 대가 콘크리트 붓 탑재를 기다리고 있었다. 대우중공업 출신 6명이 1994년 설립한 건설 중장비 제조판매 중소기업인 에버다임은 대기업 틈바구니 속에서 지난 14년 간 매년 30% 가량의 고속 성장을 거듭해왔다. 자본금 2억 원으로 시작해 14년이 흐르는 동안 세계가 주목하는 내실 있는 중소기업으로 성장했다.

1997년 외환위기에서 기회를 찾고 2000년 벤처 붐을 타 성공한 굴뚝기업이 과연 있을까하는 의문이 들 것이다. 외환위기 때는 '망하지 않으면 다행' 이라는 것이 대다수 기업의 생각이었고, 벤처 붐 혜택은 대부분 IT 기업들에게 돌아갔다는 점을 고려할 때 제조중심의 굴뚝기업이 있다면 당연히 연구대상일 것이다.

*제10회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 최우수상 수상작

1) 건축 시 콘크리트를 고층까지 송출하는 장비로 콘크리트 펌프트럭(Concrete Pump Truck)을 말함.

일견 없는 듯 보이지만 건설 중장비 제조판매 중소기업 에버다임이 바로 그 주인공이다. 외환위기를 적극 활용하여 성과 창출의 기회로 삼았고 벤처 붐 당시 투자로 끌어들이는 자금을 회사 성장을 위해 알차게 썼다. 특히 성과 악화로 인해 자의반 타의반 퇴사한 대기업 출신 고급 기술자들을 다수 영입하여 세계적인 기술 개발에도 성공했다. 에버다임은 스스로의 미래를 창조한 기업이었다.

‘에버다임’ … 건설 중장비 업계의 ‘다윗!’

-2008년 7월 10일 동아일보-

‘에버다임’ … ‘대기업 우산’ 벗은 중소기업 브랜드 바꾸고 수출 기지개

-2008년 2월 10일 한겨레신문-

‘에버다임’ … 시장지배력 보유한 중소형 최강기업!

-2008년 9월 11일 한국경제신문-

건설 중장비 전문업체인 에버다임의 진천공장에서 볼 수 있는 제품 하나 하나는 보는 이를 압도한다. 아파트나 빌딩을 지을 때 T자로 서있는 40~60m 높이의 TC,²⁾ 20~50m 길이의 사다리를 뻗칠 수 있는 소방차, 대형 굴삭기³⁾ 끝에 기능별로 장착해 쓰는 2~3m 크기의 집게나 브레이커⁴⁾ 등의 ATT⁵⁾ 제품, 빌딩 건축 시 콘크리트를 수십 미터 높이까지 뿜어 올려주는 CPT 제품이 에버다임의 주생산품목이다. 이런 중후장대(重厚長大)한 제품으로 에버다임은 2007년 1,520억 원의 매출을 올렸고 100억 원의 이익을 달성했다. 더군다나 전체 매출의 60% 이상이 수출을 통해 얻은 성과였다.

대우중공업의 중고 건설 중장비 매매사업으로 출발한 에버다임은 여느 중소기업과는 달리 사업 다각화를 기반으로 초고속 성장을 거듭했다. 매출액 규모는 국내 건설 중장비 업체 가운데 4위이다. 하지만 국내 건설 중장비 사업의 Big 3인 현대중공업, 두산인프라코어, 볼보기계건설이 대기업이라는 점을 감안한다면 중소기업인 에버다임의 위상은 아무리 강조해도 지나침이 없을 것이다. 2008년 매출 2,000억 원 달성, 수출 비중은 65% 이상을 목표로 하고 있는 에버다임은 선도 중소기업으로서 머지않아 Big 3의 자리를 위협하게 될지도 모른다.

6명으로 창업하여 2008년 들어 60명이 넘는 직원을 새로 채용하면서 현재 에버다임의 임직원인 300여 명에 이른다. 종업원 수와 같은 양적인 측면과 더불어 질적인 면에서 에버다임의 성과는 매우 뚜렷하다. 무엇보다도 에버다임은 고유한 기업문화를 구축하고, 이를 경쟁 우위의 기반으로 활용해오고 있다. 예를 들어 창립기념일을 맞아 1박 2일로 진행되는 등산 워크숍, 고객 만족을 위해 해외로까지 즉각 달려가는 영업 방식은 구성원의 일체감을 강조하고 현장을 중시하는 에버다임 기

2) 고층건물 건축 시 중량물을 이동시키는 장비로 타워크레인(Tower Crane)을 말함.

3) 움직일 수 있는 차체에 두레박 모양의 삽인 버킷이 장착되어 있어 흙을 팔 때 사용하는 건설 중장비

4) 콘크리트나 벽돌, 암석 따위의 굳고 단단한 것을 깨어 부수는 데에 쓰는 건설 중장비

5) 기계·기구의 몸체에 설치하여, 그 기계의 성능을 높이거나 몸체만으로는 할 수 없는 작용을 할 수 있게 하는 장치로 어태치먼트(Attachment)를 말함.

업문화의 핵심이다.

2007년 당시 ATT, CPT, TC 분야에서 에버다임의 시장점유율은 개별분야에서 2위를 차지했다. 1위와의 점유율 차이는 점차 줄어드는 반면 3위와의 격차는 커지고 있다. 무엇보다도 ATT, CPT, TC 분야를 통틀어 전 사업 영역에서 Top 3 안에 드는 업체는 오직 에버다임 뿐이었다. 결국 개별 시장 2등을 통한 전체시장 1등 추구는 중소기업인 에버다임이 업계 수위 기업군에 속하게 된 전략의 핵심이었다.

“중소기업을 경영하면서 ‘대기업에 종속되지 말자’, ‘브랜드를 지키자’는 두 가지 원칙을 갖게 되었습니다. 뛰어난 제품 기술력과 글로벌 마케팅 역량을 강화해 2012년 이전에 전 세계 2~3위권으로 진입하여 세계적인 브랜드로 성장할 것입니다. 뿐만 아니라 2011년 매출 5,000억 원을 달성하여 세계 건설 중장비 시장에서 에버다임의 아이템들이 모두 3위권 내로 진입하도록 할 것 입니다.”

-2008년 8월 23일 동아일보 전병찬 대표이사 인터뷰 중-

2006년 10월, 에버다임을 건설 중장비 산업의 선두주자로 만들어줄 신뢰성센터가 설립되었다. 이 신뢰성센터는 단순한 기술연구소⁶⁾가 아니다. 신뢰성센터란 말 그대로 어떤 상황에서도 믿을 수 있는 제품을 생산하는 곳을 의미한다. 이 센터는 국내에 딱 두 곳이다. 한 곳은 두산인프라코어에서 운영을 하고 있으며, 다른 한 곳이 바로 에버다임이다.

에버다임의 제품에는 공통적인 기술 하나가 숨어 있다. 기름을 이용해 거대한 물건을 움직이는 ‘유압기술’이 바로 그것이다. TC 제품을 움직이는 기술이나 사다리를 밀어 올리는 기술, 엄청난 쇳덩어리를 자유자재로 움직이는 기술, 콘크리트를 수십 미터 건물 위로 올리는 기술이 모두에 ‘유압기술’이 적용된다.

에버다임은 전체 매출에서 수출이 60% 이상을 차지하는 수출 주도형 기업이다. 지난 2004년 306억 원을 기록했던 수출액은 2005년 370억 원, 2006년 530억 원, 2007년 868억 원을 각각 기록했으며, 2008년에는 약 1,286억 원의 실적을 해외에서 달성할 것으로 예측하고 있다.

지난 2001년부터 CPT, TC 제품 등 중동지역에서만 약 500억 원 규모의 건설 중장비를 공급했던 에버다임은 2007년 11월 사우디아라비아 SAUDI DIESEL EQUIPMENT Co. Ltd.사와 30억 원 규모의 CPT 제품 공급계약을 체결했다. 또한 2007년 10월에는 홍콩 HHIC Hong Kong Ltd.사와 22억 원 규모의 TC 제품 5대의 공급 계약을 체결했고, 터키의 THE TURKISH Co.사와 CPT 붐 60대분 납품과 관련하여 양해각서(MOU)를 체결했다. 중국 Sichuan Morita Fire Safety Appliances Co. Ltd.사와 11억 원 규모의 소방차 4대 공급 계약을 체결하여 성공적으로 순수 국내 기술의 사다리 소방차를 중국 시장에 진출시킨 바 있다.

에버다임은 ‘Build the Future’란 기업 슬로건 아래, ‘Advanced quality’, ‘Professionalism’, ‘Real satisfaction’ 3가지의 실행 비전을 추구함으로써 세계 시장에서 주목 받기 시작했다. 이제 목표는 국내 중소기업이 아니다. 바로 세계 속의 중견기업이다.

6) 일명 R&D 센터

2. 한우건설기계의 설립

2.1. 분사 후 창업

건설 중장비의 고가격 특성을 고려할 때, 새로운 수요를 창출하기 위해서는 고객들이 사용하고 있던 건설 중장비의 처리가 요구되었다. 당시 대우중공업의 영업은 고객의 기존 장비를 매입해주고 신규 장비를 판매하는 방식이었다. 하지만 매입한 중고 장비의 처리 방식이 불투명했기 때문에 쌓여가는 중고 장비 처리문제로 심각한 어려움에 봉착해 있었다. 대우중공업의 경영진은 이 문제를 해결하기 위해 중고 장비를 이용한 수익 창출 방안을 찾아내라는 지시를 내렸다. 이에 따라 해외 사례를 중심으로 해결방안을 찾고자하는 TF가 구성되었다. 그리고 몇 달 후 '중고 장비는 별도의 시장이 형성돼 있음을 유념해야 한다.'는 내용의 보고서가 제출되었다. 이를 받아들인 경영진은 대기업이 수행하기에는 협소한 시장으로 판단하고 TF 구성원들에게 "중고 장비 전문 업체를 직접 세워 운영해 보라"고 권유했다.

이를 계기로 1994년 대우중공업 TF 출신 6명이 각자의 퇴직금으로 모은 자본금 2억 원과 여직원 1명을 채용해 중고 장비 판매업체 한우건설기계를 설립했다. 당시 TF를 이끌었던 양철우 팀장이 대표이사로서 전체 총괄을 맡았고, 전병찬 대표이사는 내부 관리를 책임졌다. 그리고 수출담당 2명, 국내 중장비 영업 2명과 여직원 1명으로 구성된 한우건설기계가 에버다임의 첫 출발이었다.

"고객이 소유했던 중장비의 시세가 1,000만 원이라면, 대우중공업의 새 장비를 구입한다는 조건으로 고객의 현 장비를 시세보다 높은 가격인 1,100만 원에 매입해줘야 했습니다. 그 장비는 잘 팔아봐야 1,000만 원이었기 때문에 어려움이 많았습니다."

-2008년 9월 20일 경영지원실 신현중 이사 인터뷰 중-

설립 초기 에버다임은 고객으로부터 중고 장비를 시세보다 높은 가격으로 구입하여 개량 후 판매하는 방식으로 회사를 운영하였다.

2.2. 창업 직후의 경영위기

에버다임 창업 직전인 1992년, 일본의 부동산 버블 경제가 무너지면서 그 후폭풍으로 인해 국내 건설경기의 회복과 성장은 더디게 진행되었다. 이는 건설 산업 및 건설 중장비 산업의 국내 시장 침체를 가져왔다.

중고 장비를 국내 시장에 증점적으로 판매한 에버다임 역시 국내 건설 산업의 불황을 피해갈 수는 없었다. 이런 상황 속에서 대우중공업으로부터 분사한 지 6개월 만에 자본금이 바닥을 드러냈고, 에버다임은 위기에 직면하였다. 양철우 대표는 침체된 국내 시장을 벗어나기 위해 수출에 초점을 맞추기 시작하였다.

에버다임은 1995년 말부터 <표 2-1>처럼 건설 중장비 수요의 성장가능성을 내포하고 있었던 개

〈표 2-1〉 지역별 건설 중장비 산업의 수요 현황과 전망

(단위: 백만 달러, %)

	1994	1999	2004	2009(예상치)	1994~2004	2004~2009
북미지역	18,150	23,540	28,100	35,800	4.47	4.96
서유럽	14,360	17,400	17,600	20,300	2.06	2.90
아시아 / 태평양지역	20,100	20,750	24,900	35,600	2.16	7.41
중남미	3,000	3,400	3,900	4,000	2.66	4.67
동유럽	2,900	2,900	3,600	5,100	2.19	7.21
아프리카 / 중동	1,950	2,750	3,300	4,200	5.40	4.94
세계 전체	60,460	70,740	81,400	105,900	3.02	5.40

출처: 산업연구원(2006) 세계 건설 중장비 산업의 최근 동향과 시사점

발도상국인 중남미, 동남아 등 제 3세계 시장에 눈을 돌리기 시작하였고 해외 시장을 성과의 발판으로 여기기 시작했다. 예를 들어 해외 출장자들은 ‘한 건 성사될 때까지 회사에 돌아오지 말라’는 지침을 받기가 일쑤였다. 이렇게 에버다임은 수출에의 노력을 본격화 하였으며 고객접점과 사업현장을 중시하는 영업 방법을 도입하기 시작하였다. 그렇게 모든 구성원들이 몸으로 부딪친 지 1년 만에 매출액 90억 원이라는 쾌거를 달성할 수 있었다.

하지만 때로는 손해를 보면서까지 판매를 해야 하는 중고 장비 매매업의 특성을 고려할 때 90억 원의 매출 실적은 자랑할 만한 것이 아니었다.

한 차례의 위기를 극복한 한우건설기계 임직원 7명은 더 이상 고물상에 머물러 있기를 원치 않았다. ‘기업이 성장하기 위해서는 제조업을 해야 한다’는 확고한 의지를 갖고 있던 양철우 대표이사는 구성원 모두의 동의를 얻어 제조업의 가능성을 조사하기 시작했다.

“수 천만원, 수 억 원대의 물건을 팔아도 중고상은 중고상에 불과하다는 허탈감이 들었어요. 물건을 만들지 않고는 도약이 어렵겠다 싶었지요.”

-2007년 12월 20일 중앙일보 전병찬 대표이사의 인터뷰 중-

3. ATT를 국내로 해외로

3.1. 그래도 역시 제조업

1995년 WTO 출범으로 세계가 하나의 표준으로 통용되는 Global Standard 시대가 도래 했다. 세계 경제가 하나의 시장으로 통합되면서, 권위 있는 국제 표준이 적용되기 시작했으며 이에 따라 표준선택은 선택의 문제가 아닌 생존의 문제로 대두되었다. 기술혁신에도 불구하고 국제 표준을 선택하지 못하는 경우에는 시장지배력을 확보하는 것이 어렵게 되었다. 표준이 곧 기술경쟁력을 좌우하는 시대가 온 것이다.

〈표 3-1〉 연도별 건설 중장비 등록현황

(단위: 대)

구분년도	계	불도저	굴삭기	로더	지게차	스크레이퍼	덤프트럭
1990	118,740	5,539	33,633	6,622	27,225	42	20,210
1991	154,014	6,035	43,342	7,987	34,838	46	30,115
1992	171,518	6,000	49,367	9,061	39,753	45	32,100
1993	187,240	5,874	54,208	10,001	44,435	48	34,597
1994	199,147	5,431	56,681	10,539	48,195	49	37,781
1995	214,446	5,289	60,168	11,119	53,140	34	41,200
1996	239,081	5,319	67,847	11,935	58,844	32	48,400
1997	263,986	5,457	76,965	12,674	63,192	32	54,988
1998. 2	264,845	5,469	77,747	12,687	63,442	32	54,826

출처: 한국건설연구원(1998) 건설 중장비 운용실태 및 개선방안

이러한 시대적 흐름은 이내 국내에도 이어졌다. 해외든 국내든 기업이 경쟁력을 가지려면 '표준'에 부합하는 기술 개발 능력이 중요해진 것이다. 당시 대우중공업에는 건설 중장비 제조분야 중 굴삭기 앞부분에 부착하여 쓰는 ATT 제품군이 있었다. ATT 제품은 건설 중장비 중에서 소재 다음으로 크기가 작아서, 다품종 소량생산 방식을 필요로 하는 사업이었다. '브레이크'와 '크러셔'⁷⁾ 시장으로 세분되어 있는 ATT 제품 시장은 상대적으로 전체 시장 규모가 크지 않아 대기업이 투자하기에는 어려움이 있었다. 대우중공업의 경영진은 소규모인 ATT 제품 시장에 투자할 경우 기회비용이 크다고 판단하였고, 결국 ATT 사업을 사양사업으로 인식하였다.

하지만 양철우 대표이사는 ATT 사업의 성장잠재력을 믿고 있었다. 그 이유는 3가지였다. 첫째, ATT 제품을 굴삭기에 장착하여 쓴다는 점에서 브레이크와 크러셔 외에 다양한 제품군이 ATT 사업에서 가능할 것이라고 생각하였다. 둘째, 〈표 3-1〉에 나타나 있듯이 굴삭기의 수요량이 다른 건설 중장비에 비해 크게 증가하고 있었기 때문에 더불어 ATT 제품의 수요량도 크게 증가할 것으로 생각하였다. 셋째, ATT 제품을 만드는데 필요한 다품종 소량생산방식을 효율적으로 관리하는 데 있어서 대기업보다 중소기업이 오히려 유리하다고 생각했다(〈표 3-1〉 참고).

1995년, 에버다임의 양철우 대표이사는 'ATT 사업을 통해 중소기업만이 갖는 다품종 소량생산의 이점을 살려 틈새시장을 공략하겠다.'는 의지를 바탕으로, 대우중공업의 ATT 관련 사업 및 기술 인수를 결정하였다. 하지만 전문 인력 없이 설계도면 및 제조 기술만 인수하였기 때문에 제조공정에서 판매에 이르기까지 모든 단계에서 어려움을 겪었다. 또한 ATT 사업에 대한 대우중공업의 기술투자가 적절하게 이루어지지 않았기 때문에 이를 인수한 에버다임은 기술력에서도 상당한 한계를 느꼈다.

에버다임의 중고 건설 중장비 매매 이익은 적박했다. 하지만 ATT 사업 수행을 위해서는 기술개발이 반드시 필요했다. 결국 에버다임은 썸짓돈을 모아 새로운 기술 개발을 할 수 밖에 없었다.

7) 굴삭기에 장착하여 암반파쇄, 구조물 철거하는 장치

국내 최초로 일반 유압브레이커(hydraulic breaker)⁸⁾ 2종과 소형 유압브레이커 2종 및 대형 1종을 1995년과 1996년에 독자적으로 개발하기에 이르렀고, 1997년 본격적인 판매를 시작하였다. 하지만 완벽하지 못한 기술력으로 생산한 에버다임의 ATT 제품은 판매 시작부터 문제를 일으켰다.

“첫 제품을 납품하러 갔는데 테스트를 시작하자마자 고객이 보는 앞에서 기계가 작동을 멈춰버리는 경우가 종종 있었습니다.”

-2008년 8월 26일 마케팅 우치현 과장 인터뷰 중-

이후 고객의 현장 목소리를 반영하기 위하여 제품에 대한 시정, 제안제도를 운영하기 시작했으며 직원들은 항상 긴장상태를 유지하게 되었다. 또한 제조해서 팔기만 하면 된다는 인식에서 ‘기술 개발’과 ‘품질’이 중요하다는 사고로 인식이 전환되었다. 그리하여 1996년 기술연구소를 설립하고 R&D와 품질관리에 초점을 맞추게 되었다.

3.2. 외환위기를 사업 기회로

〈표 3-2〉를 보는 바와 같이, 외환위기 직전 2조 1,523억 원의 건설 중장비가 생산되었지만 외환위기 직후인 1998년 총생산액은 50% 줄어든 1조 1,096억 원이었다. 국내 부문만을 보자면 약 1/3 배 정도로 줄어 전체 규모 3,611억 원을 기록하였다. 외환위기와 함께 건설 중장비 국내 시장에 불황이 닥친 것이었다. 당시 신규 사업에 투자한 회사들은 자금 유동성 부족으로 어려움을 겪고 있었으며 몇몇 회사들은 경제 위기 앞에서 무너져 내렸다. 결국 건설 중장비를 건설회사에 임대해줌으로써 매출을 올리는 건설 중장비 임대업자들은 렌트 할부 비용을 갚을 수 없게 되었다. 이에 급전이 필요하거나 자금 확보가 필요한 건설 중장비 임대업자들은 새 것이나 다름없는 건설 중장비를 헐값에 내놓기 시작했다.

건설 중장비 매매사업과 ATT 제조 사업을 영위하고 있던 에버다임에게도 외환위기는 커다란 충격이었다. 이는 에버다임의 자금 유동성 부족을 초래해 파산위기로 몰았다. 그러나 양철우 대표이사과 전병찬 대표이사는 주요 거래처를 찾아다니며 해외 수주 현황을 직접 설명하고 지원을 요청했다. 또한 창업 투자사들의 출자를 이끌어내기 위해 노력하였다. 그 결과 기업 내 자금 유동성 부

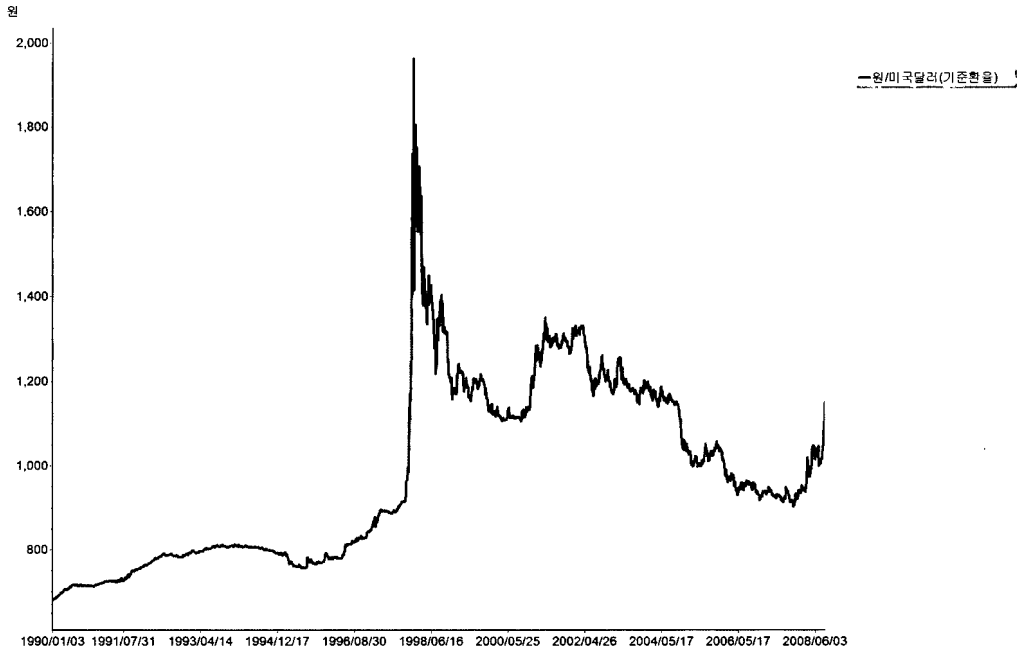
〈표 3-2〉 건설 중장비 수급현황

(단위: 억 원)

구분\년도	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
생산	21,523	11,096	12,591	16,107	19,784	25,526	31,062	35,004
내수	11,928	3,611	3,551	5,031	9,386	12,701	13,605	13,001
수출	853	709	770	862	1,154	1,489	1,812	2,453
수입	204	24	42	50	108	211	241	270

출처: 한국건설기계공업협회 통계자료

8) 건축, 토목 등의 현장에서 많이 필요로 하는 기계로 기름을 이용해 움직이는 브레이커



출처: 한국은행

〈그림 3-1〉 원/달러 환율 변동 추이

족 문제를 해결할 수 있었고, 이에 전병찬 대표이사는 “에버다임이 성실히 신뢰를 쌓은 덕분”이라며 안도의 한숨을 쉬었다.

이렇게 외환위기가 에버다임에게 난관이 되었지만, 아이러니하게도 이 시기는 에버다임에게 도약의 기회가 되기도 했다. 자금의 중요성을 실감한 양철우 대표이사는 중고 건설 중장비를 해외에 판매하면서 중요한 사실을 알게 되었다. 중남미 시장의 일부 국가에는 세계 경제를 뒤흔든 외환위기의 여파가 미치지 않았고 이들 국가 시장의 건설 산업이 성장이 정체된 선진국 시장보다 규모가 크다는 것이었다.

외환위기로 인해 국내에서는 다수의 중, 소규모 건설업체들이 도산하였고, 건설 중장비 임대업자들이 자금난으로 어려움을 겪게 되었다. 거의 사용되지 않은 A급 중고 건설 중장비가 1,000여 대나 시장에서 헐값으로 거래되었다. 이에 에버다임은 저렴한 가격으로 이들을 사들여 제 가격을 받고 중남미 국가에 판매하면서 자금 유동성을 확보하고 부도의 위기를 넘길 수 있었다.

외환위기 당시 한국의 환율 상승은 곧 원화가치 하락을 의미했고, 이는 환차익으로 이어지기도 했다. 에버다임은 환차익과 매매차익으로 과거의 부실을 털고 제조에 집중할 수 있는 자금까지 확보하게 되었다. 무엇보다 적극적인 중장비 수출 활동으로 에버다임은 매출액 1,000만 달러 수출의 탑 및 산업 포장을 수상하기도 하였다(〈그림 3-1〉 참고).

“모두가 힘들었던 외환위기 때 덕을 봤다고 말하기는 어렵겠지만 당시를 생각하면 흐름을 잘 탔던 것

같습니다"

-2007년 12월 25일 조인스닷컴 전병찬 대표이사 인터뷰 중-

3.3. 세계 시장 진출의 교두보, 미국 시장

1999년 에버다임은 ATT 제품의 첫 번째 수출 대상국으로 미국을 선정하였다. 미국 시장은 건설 중장비의 성능과 규격에 대한 평가가 엄격하였다. 에버다임은 국내 경쟁사와 중국 경쟁사의 추격을 뿌리치기 위해서는 엄격한 미국 시장에서의 성과 달성이 결정적인 역할을 할 것이라 기대하였다. 양철우 대표이사는 수준 높은 원천 기술과 다양한 마케팅 및 서비스 지원을 미국 시장에 쏟아 부를 작정이었다. 선진 시장을 먼저 공략해 인정을 받는다면 자연히 여타 시장으로의 진출이 용이할 것이라고 판단한 것이다. 하지만 선진 시장인 미국 시장에 진입하기 위해서는 객관적으로 능력을 인정받아야만 했었는데, 당시 에버다임은 아무런 증빙자료도 갖고 있지 않았다. 그리하여 에버다임은 글로벌 전시회 참가, 파트너 확보를 통해 품질을 개선시키고 자사의 제품 완성도를 높이면서 한 발 한 발 미국 시장으로 다가갔다.

"처음 진출국은 미국이었어요. 미국을 타겟으로 전시회 참가와 판로개척을 하고 적절한 파트너를 찾아 함께 품질을 개선시키며 완성도를 높이고, 이를 바탕으로 고객의 신뢰를 확보한다면 다른 시장을 공략할 evidence가 될 것이라고 생각했죠."

-2008년 8월 26일 마케팅 우치현 과장 인터뷰 중-

1997년에 설립된 기술연구소는 1999년 국내에서 인증을 획득하면서 본격적으로 개발 부문에서 전문성을 구축하게 되었다. '다양한 굴삭기용 ATT 토털 솔루션' 제공을 사업부 목표로 설정한 에버다임의 라이노⁹⁾ ATT는 무소음 브레이커 개발 이후, KAIST 및 DHI와 공동 연구를 통해 신규 브레이커 4종을 추가 개발하였다. 이를 발판으로 에버다임의 ATT 관련 저소음 브레이커¹⁰⁾ 전 기종은 국립환경연구원 소음도 측정에서 최저 수준의 인증을 획득하게 되었다. 이때가 1999년 초반이었다. 저소음 브레이커는 소음제한이 심한 도심이나 거주 지역에 적합한 제품으로, 환경부 산하 국립환경연구원 소음도 검사를 통해 그 성능을 인정받게 되었다.

에버다임의 라이노 저소음 브레이커는 공타 방지 시스템, 자동 발화 및 점화 장치, 고압 어큐뮬레이터¹¹⁾(RH 314 이상 모델) 등 다양한 기능에서 세계적인 인증을 획득하게 되었다. 1999년 7월 정부의 지원을 받아 ISO 9001 품질 인증을 획득하였고, ATT 사업의 핵심 기술이라고 할 수 있는 타격측정값에서 미국건설기계공업협회(AEM)¹²⁾로부터 공식 인증을 취득하게 되었다. 세계적으로 기술력과 품질을 인증 받은 에버다임은 1999년, 수출 2,000만 달러 수출의 탑 및 금탑산업훈장을

9) 에버다임의 ATT 제품의 브랜드

10) 유압 브레이커는 파괴적인 소음 진동을 가지고 있는 환경소음원이며 이러한 소음을 줄인 획기적인 브레이커

11) 용기 내부에 열 사용치의 증가압력 또는 열수보다 높은 압력과 온도의 포화수를 저장하여 증기부하를 조절하는 장치

12) AEM-타격측정값이라고도 함.

수상하게 되었다.

4. 성공적인 다각화와 코스닥 상장

외환위기 이후 건설경기의 호황과 함께 에버다임의 ATT 사업 부문은 국내 시장에서 나름대로 자리를 잡게 되었다. 외환위기 당시 중장비 매매사업이 에버다임의 매출액을 증대시켰다면, 이 시기 동안에는 ATT 사업 부문이 이를 대신하게 되었다. 하지만 진입장벽이 낮은 ATT 사업 부문에 다수의 경쟁자들이 진입하게 되면서 저가 대응보다는 품질개선을 위해 노력을 기울여야 할 필요가 커지게 되었다.

2002년, 충북 진천으로 공장을 옮기면서 기존 생산라인을 선진 시스템으로 바꿔 생산효율성을 획기적으로 개선시켰다. 또한 본사 옆에 기술연구소를 활성화하여 제품 개발의 효율성을 증대시켰으며 기술 개발 투자를 확대함으로써 완제품의 품질 향상을 도모하였다. 이러한 노력을 통해 ISO 9001과 KS 2000 품질 보증을 또 한 번 인증 받게 되었다. 2001년에는 CIMA Breaker Impact Energy Rating 인증을 취득하였고, 대한건설기계안전관리원 안전성 커플러¹³⁾ 인증도 받게 되었다. 무엇보다도 이러한 인증 획득을 통해 에버다임은 자사의 핵심 역량이라고 할 수 있는 유압기술에서의 경쟁 우위를 지속적으로 강화시킬 수 있었으며 대외적인 위상을 구축할 수 있게 되었다.

이렇게 구축된 핵심 역량을 바탕으로 양철우 대표이사는 다른 중장비로 눈을 돌리게 되었다. 외환위기 이후 대기업들이 쇠퇴사업으로 판단했던 CPT와 TC 사업 부문이 바로 그것이었다. 대우중공업에서 분사되어 설립된 에버다임은 대우중공업이 사양사업으로 판단한 CPT 사업 부문과 TC 사업 부문의 인력과 기술 모두를 인수하고자 하였다. 이는 당시의 경쟁구도를 감안해 볼 때 향후 CPT 사업 부문과 TC 사업 부문의 시장성이 개선될 것이라는 판단에 근거한 것이었다.

대우중공업으로부터 2001년 CPT 사업 부문, 2002년 TC 사업 부문을 인수함으로써 에버다임은 4개의 사업부를 주축으로 운영되었다. 인수 당시 효율성 확보를 위해 사업부 통합을 고려하기도 하였으나 기존 조직과의 마찰을 우려해 독립 사업부체제를 채택하였다. 무엇보다도, 사업부별로 인사관리와 예산계획을 독자적으로 수행할 수 있도록 자율권을 부여함으로써 사업부별 책임경영을 보장하였다. 이러한 의사결정의 기저에는 직원에 대한 양철우 대표이사의 신뢰가 있었기 때문이다.

“처음부터 돈을 많이 갖고 기업을 설립했던 것이 아니고, 별어가면서 직원들과 함께 회사를 키워왔습니다. 그런 과정 속에서 저는 직원들을 신뢰하게 되었고, 책임감 있게 회사를 이끌어 갈 것이라 믿었습니다.”

-2008년 9월 20일 양철우 대표이사 인터뷰 중-

예를 들어, 에버다임의 개별 사업 부문은 각 사업부 특성에 따라 영업 전략을 추진하였다. ATT 사업 부문의 경우, 자체 브랜드 '라이노'를 기반으로 독점 판매망을 구축하여 활용하였고 동시에

13) 주로 백색 분말이며, 발색소(發色素)라고도 함.

OEM 방식을 채택하기도 하였다. 반면, 새로 진출한 CPT 사업 부문과 TC 사업 부문에서는 국내 시장에서 OEM 방식을 주된 판매 전략으로 채택하였다. 그러나 해외 시장에서 CPT 사업 부문은 에버다임의 구 사명(社名)인 '한우TNC'로 자체 브랜드 전략을 채택하였다. 이와는 달리, TC 사업 부문은 물류비용이 크다는 판단아래 국내 시장에만 집중하게 되었다. 특히, 자체 브랜드 전략을 채택한 CPT 사업 부문의 독자적인 해외 시장 진출은 대우중공업 시절 당시 소홀하게 취급받아 해외 시장에서의 매출이 잘 발생하지 않았다는 판단 때문이었다.

“대우중공업에서는 주력 제품 위주로 해외 진출을 추진하였습니다. CPT가 한 계약 당 10대 정도만 판매되었기 때문에 소홀히 취급하였습니다. 그래서 우리가 하는 것이 더 낫다고 생각했습니다. 처음에는 대우쪽 딜러망을 소개받기도 했지만 사업을 새롭게 시작하면서 우리는 자생력을 확보했고 이어서 독자적으로 진출했습니다.”

-2008년 9월 20일 양철우 대표이사 인터뷰 중-

전체 매출액은 2001년 485억 원, 2002년 744억 원, 2003년 854억 원으로 매년 상승하였고, 이는 에버다임의 각 사업부가 국내 시장 확보와 수출 증대를 달성한 결과였다. 에버다임은 이러한 성과를 바탕으로 2003년 11월 코스닥 상장이라는 쾌거를 이룩했다.

4.1. 올곧은 품질 추구

건설 중장비라고는 하지만 ATT 사업의 역사는 반세기가 채 되지 않는다. 더구나 관련기술이 국내에 도입된 지는 불과 20여 년에 불과했다. 이러한 생소함에도 불구하고, ATT 사업 부문은 여타 중장비 분야에 비해 진입장벽이 높지 않았다. 시장이 본격적으로 형성된 2003년 당시 에버다임을 비롯하여 수산중공업, 대농중공업, 대모엔지니어링, 코막 등 10여 개 정도의 중견업체와 30여 개의 소규모 영세업체들이 난립하였다. 곧이어 국내 ATT 제품 시장은 포화상태에 다다랐다. 이러한 상황에서 에버다임을 비롯한 수산중공업, 대모엔지니어링, 코막 등 자체 기술연구부서를 보유한 일부 업체만이 독자적인 설계기술을 확보하고 있었으며, 그 외 다수의 소규모 영세업체는 국내의 유수제품을 모방하는 수준에서 제품 생산이 이루어지고 있었다.

과다한 경쟁은 국내 시장에서의 성과 창출을 어렵게 만들었다. 이에 ATT 업체는 해외 시장으로 눈을 돌리기 시작했다. 하지만 해외 시장도 마찬가지로 많은 업체들이 동시에 해외로 진출하게 되자 현지에서도 역시 낮은 가격을 중심으로 경쟁이 과열되었다. 이러한 경쟁의 결과, 한국 제품은 상대적으로 저가라는 인식이 진출 지역 여러 곳에서 형성되었다. 게다가 저가 경쟁은 충실치 못한 A/S로 이어졌다. 결국 한국산 ATT 관련 제품의 품질은 매우 낮다는 분위기가 업계에 형성되는 부정적인 결과를 가져왔다. 해외 시장을 주요 성장 기반으로 삼았던 에버다임 역시 이러한 환경으로부터 자유로울 수는 없었다. 저가 전략을 펼치는 국내의 여타 경쟁업체들로 인해 ATT 관련 제품을 낮은 가격으로 판매할 수밖에 없었다. 하지만 이러한 추세가 지속될 경우, 에버다임 제품 역시 낮은 품질이라는 인식이 확산될 것은 자명했고, 경영진은 이를 마냥 두고 볼 수 없었다.

이후 에버다임은 저가 전략에서 탈피하여 제품의 품질과 가격을 매칭시키는 전략, 즉 '품질에

맞는 가격 전략'을 추진하였다. 당시 에버다임의 ATT 관련 제품들은 이미 자체 설계기술을 바탕으로 하고 있었다. 품질에 맞는 가격 전략을 채택하면서 에버다임은 품질 향상을 위해 연구 개발에 더욱 박차를 가하기 시작했다.

그 결과, 브레이커 유압회로,¹⁴⁾ 초고압 유압실린더,¹⁵⁾ 자동 그리스 주입장치, 증속밸브, 타격수 조절장치 등 독특한 기술력을 바탕으로 에버다임은 국내 및 해외에서 특허를 출원중이며 다수의 실용신안과 의장등록을 보유하게 되었다. 특히 에버다임은 10여 년 동안 각고의 노력을 기울여 개발한 라이노 유압 브레이커, 다목적 파쇄기 유압 펌버라이저¹⁶⁾ 및 크러셔 등으로 인해 종합 ATT 제조업체로 자리매김하게 되었다.

1997년 사업을 시작한 이래 2002년 충북 진천으로 공장을 옮기면서 에버다임은 선진적인 시스템을 도입하여 생산효율성을 높였고, 인근에 기술연구소를 설립하여 생산과 연구 개발의 통합성을 개선시켰으며 기술 개발을 통한 지속적인 품질향상을 이룩할 수 있었다.

4.2. 새로운 시각 새로운 사업

4.2.1. CPT 사업으로의 진출

외환위기 이전 국내 건설경기가 활황일 당시에는 대기업을 포함한 10여 개의 업체가 CPT 사업 부문에 참여하고 있었다. 국내 생산추이를 보면 1992년 이후 매년 10% 이상 증가하는 추세를 보였고, 1997년 들어서는 생산량이 전년도 대비 68% 증가한 748대를 기록한 바 있다. 하지만 외환위기와 함께 시작된 건설경기 악화와 건설업체의 잇따른 부도로 인해 건설공사 진행은 어디에서도 쉽게 이루어 질 수 없었다.

국내 건설경기의 장기 침체는 CPT 제품 수요를 급감시켰고, 줄어든 건설수요로 인해 1998년 국내 CPT 제품 생산대수는 전년도의 1/10 수준인 89대에 머물렀다. 이러한 장기 침체는 2001년까지 이어졌으며, CPT 제품 국내 판매대수도 1999년 67대, 2000년 16대, 2001년 8대로 감소하였다. CPT 제품의 총 판매대수는 1997년 529대를 기록한 이래로 1998년 87대, 1999년 61대로 감소하다가 2001년에 23대가 판매되면서 최저점을 기록했다. 이러한 상황으로 말미암아 대다수의 국내 CPT 제조업체는 구조조정의 불길을 피할 수 없었다. 무엇보다도 가까스로 사업을 이어오던 소수의 생존업체들은 수요가 절망적인 CPT 사업 부문에 대한 눈앞의 현실을 연장시키기도 어려운 상황에서 개발 투자를 수행할 엄두도 내지 못했다(〈표 4-1〉, 〈그림 4-1〉 참고).

경제위기로 인한 건설경기 침체가 지속되면서 〈표 4-2〉에 나타나 있듯이 CPT 업계에도 상당한 지각변동이 있었다. 삼성중공업은 사업에서 철수하였고 통일중공업은 부도 처리되었다. 대농중공업은 법정관리에 들어가게 되었으며 전진산업은 계열기업인 전진중공업으로 매각되었다. 이러한 위기 속에서도 양철우 대표이사는 상황을 전환시켜 사업기회가 될 수 있는 요인을 찾기 위한 노력을 게을리하지 않았다.

14) 전류 대신 물 따위의 유체를 흐르게 하여 작동하는 회로로 전기 회로와 유사함

15) 압축공기나 유압의 에너지를 이용한 실린더

16) 석탄을 분쇄하는 기계

〈표 4-1〉 내수용 CPT

(단위: 대)

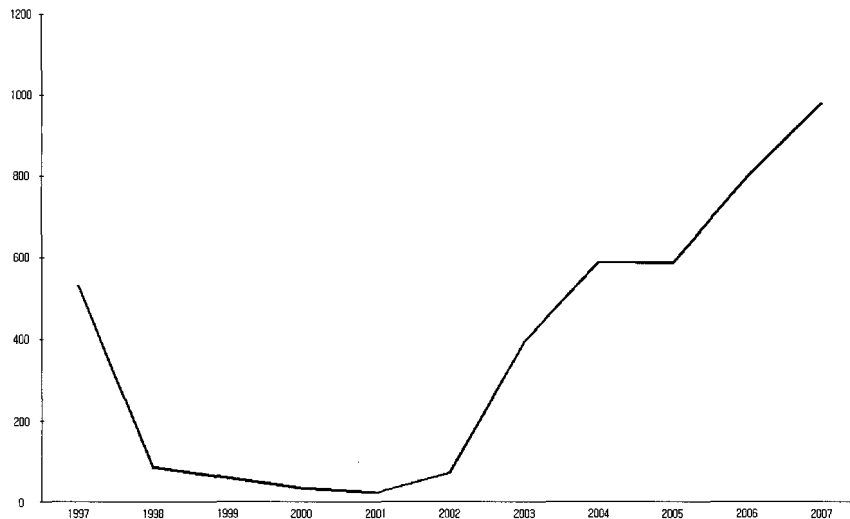
기종/연도	91-94	1995	1997	1998	1999	2000	2001
CPT	1,278	513	748	89	67	16	8

출처: 국토해양부

〈표 4-2〉 외환위기 전후 CPT 업계 구조조정내역

업체의 현황		비 고
외환위기 이전	2002년 12월	
삼성중공업	-	사업철수
대우중공업 (현 에버다임)	한우TNC 사업인수	
통일중공업	-	부도
대농중공업	-	법적관리
전진산업	-	전진중공업으로 매각

출처: 에버다임 내부자료



출처: 한국건설기계공업협회 통계자료

〈그림 4-1〉 국내 CPT 업체 판매현황(내수+수출)

고심을 거듭하던 양철우 대표이사는 에버다임이 CPT 사업 부문에 진출할 경우 벌어지게 될 시장 시나리오를 그려보았다. 구체적으로 외환위기 이전보다는 경쟁 강도가 약해진 상황을 틈타 시장에 진입하고 적극적인 연구 개발을 통한 신규 제품으로 시장변화에 대응한다면 지속적인 성과를

이룩할 수 있으리라는 기회의요인을 발견하게 되었다. 양철우 대표이사는 산업의 위기를 디딤돌 삼아 성공해야 한다는 신념을 갖게 되었고 이에 따라 과감한 투자를 감행했다.

건설 중장비 수요가 최저를 기록했던 2001년 9월, 대우종합기계¹⁷⁾ CPT 사업 부문의 인력과 설비를 모두 인수하면서 에버다임의 새로운 도전이 시작되었다. 에버다임은 이후 6개월 간 조직개편 및 사업정비를 단행하였으며 2002년 3월부터 본격적으로 CPT 사업을 시작하였다.

사업 초기 CPT 제품의 국내 판매는 OEM 방식으로 이루어졌다. CPT 사업에서 에버다임의 상호를 강조하기보다는 대우종합기계라는 상호를 내세움으로써 기존에 쌓여있던 대우의 브랜드 이미지를 전이시키고자 하였다. 하지만 해외 진출에는 에버다임 자체의 해외 영업 딜러망을 시장 접근 경로로 활용하였다. 해외 시장의 중요성을 감안할 때, 이러한 노력은 에버다임 브랜드를 세계 시장에 침투시킬 수 있는 좋은 시도였다.

무엇보다도, 에버다임은 대우종합기계의 CPT 사업 부문을 온전히 인수하였기 때문에 기존의 해외 영업망을 유지할 수 있었다. 또한 대우중공업 시절 세계 제일의 업체인 독일 Putzmeister사로부터 기술을 전수받아 다양한 현장 환경에 맞도록 개량한 CPT 제품은 그 품질 면에서 호평을 받았다.

이러한 노력을 기울인 결과, 사업 초년도인 2002년 102억 원의 매출 실적을 달성하였다. 당시 국내 시장점유율은 28%로 전진중공업 40%, 대농중공업 32%의 뒤를 이어 업계 3위를 기록했다. 비록 CPT 제품 매출 규모가 전진중공업과 대농중공업에 뒤지고 있었지만, 에버다임이 2002년 4월부터 영업을 개시한 점을 감안한다면 이러한 성과는 비교적 성공적인 출발이었다.

4.2.2. TC 사업으로의 진출

외환위기 이후 금강정공의 부도, 한양공영의 가동중단, 현대중공업의 사업철수가 이어지면서 대우중공업 역시 TC 사업 부문의 매력도를 낮게 인식하였다. 특히나 TC 제품 수요는 고층빌딩 건축과 관련하여 건설경기에 많은 영향을 받는다고 알려져 있어 국내 건설경기 악화가 지속되고 사업의 성장이 저조해지자 대우중공업은 TC 사업 부문을 쇠퇴기에 접어든 사업으로 간주하게 되었다. 결국 대우중공업은 에버다임에 TC 사업 부문 인수를 제의해 왔다.

1997년부터 렌탈 영업 위주로 TC 사업 부문을 운영해오던 에버다임은 2002년 대우중공업으로부터 날아든 TC 사업 부문 인수 제의에 대해 객관적인 시각을 견지하기로 내부방침을 정하고, TC 사업 부문 자체의 시장성과 매력도를 판단하기 위한 조사에 착수하였다(〈표 4-3〉 참고).

TC 사업 분야는 1980년 한양공영이 국내 생산을 시작하면서 그 토대가 다져졌다. 이후 금강정공, 현대중공업, 그리고 대우중공업이 시장에 진입하면서 과점적인 경쟁관계가 형성되었다. 하지만 외환위기의 파장이 지속되면서 1998년 금강정공은 부도로 인해 경쟁력을 상실하였고, 현대중공업은 TC 사업 부문에서 철수하였으며 국내 시장에서 독점적 지위를 차지하고 있던 한양공영 역시 가동을 중단하게 되었다. 당시 유일하게 남아 있을 것으로 기대되던 대우중공업마저 TC 제품 시장의 불확실성을 있는 그대로 인식하면서 TC 사업은 미궁으로 빠져드는 듯 했다(〈표 4-4〉 참고).

산업 차원의 구조조정이 가속화되면서 한양공영의 노하우와 기술을 전수 받은 한국타워크레인

17) 구 대우중공업

〈표 4-3〉 TC 판매 현황

(단위: 대)

구 분	1997년도	1998년도	1999년도	2000년도	2001년도	2002년도
총시장	277	17	1	15	4	70

출처: 대우중합기계 및 에버다임의 TC 매출액 자료로 산출

〈표 4-4〉 외환위기 전후 TC 업계의 구조조정

업체의 현황		비 고
외환위기 이전	2002년 12월	
한양공업	한국타워크레인	사업인수
현대중공업	-	사업철수
금강정공	-	부도
대우중공업 (현 에버다임)	한우TNC 사업인수	

출처: 에버다임 내부자료

은 독일 Liebherr사와 기술협약서를 체결하기도 했다. 반면 에버다임은 이탈리아 Rimondi사 기술을 라이선싱한 대우중공업의 TC 사업 부문을 인수하기 위해 시장의 변화 추이를 관찰해 나갔다. 그러던 중 에버다임의 경영진은 기존 사업부가 보유한 핵심 역량과 공통된 설계기술 능력을 활용한다면 새로운 TC 사업 부문에서도 충분히 경쟁력을 갖출 수 있을 것이라고 판단하였다. 이러한 의사결정이 내려진 것에는 산업 및 시장 조사의 힘이 컸다. 조사 결과, 당시 국내에 있던 TC 제품은 모두 2,500여 대인 것으로 추산 되었다. 하지만 이들 가운데 정상 가동이 가능한 장비는 대략 2,000여 대 정도였고, 나머지 500여대는 8톤 이하이거나 수명이 15년 이상 된 노후 장비로 안전한 사용이 불가능한 것들이었다. 결국 건설경기가 조금씩 회복된다면 쇠퇴전망이 우세하던 TC 제품 시장에서도 신규 수요가 창출될 것이라고 예측하였다.

긍정적인 시장성 평가에 힘입어 에버다임의 조직도 내에 TC 사업 부문이 자리 잡게 되었다. 대우중공업의 기존 기술과 인력 모두를 인수해 TC 사업 부문을 본격적으로 시작한 에버다임은 렌탈 방식으로 운영되던 판매망을 활용하여 1차적인 매출을 일으킬 수 있을 것으로 판단하였다. 또한 대우중공업이 구축해 놓았던 영업 인력과 기존 고객기반을 활용하여 신규 고객을 확보할 수 있을 것으로 여겼다. 무엇보다도 에버다임은 건설경기가 회복된 이후의 상황에 대해서도 고려하고 있었다. 이와 관련하여 신규 경쟁업체의 시장 진입을 염두에 두었으며, 유압기술을 중심으로 지속적인 연구 개발을 수행하고 이를 통해 현안문제를 해결하기로 계획을 세웠다.

“TC 사업은 당시 국내 시장에 포커스가 맞춰져 있었고, 사양 산업이라는 인식이 팽배해 기존 고객과 신규 고객을 동시에 유치하기 위한 노력에 힘을 기울일 수밖에 없었어요. 앞으로 TC 시장 경쟁이 치열해질 수 있다는 전망과 함께 끊임없는 기술 개발의 중요성이 제기 되었죠.”

-2008년 8월 26일 마케팅팀 우치현 과장 인터뷰 중-

인수 당시 에버다임 TC 사업 부문의 목표는 안정적인 국내 시장 진입이었다. 대우중공업의 기존 고객 유출을 막는 데 주안점을 두었고, 신규 고객 창출을 위해 대우종합기계의 영업망을 적극적으로 활용하면서 OEM 방식으로 납품을 계속해 나갔다. 대우중공업의 브랜드를 그대로 사용할 수 있었기 때문에 그에 따른 후광효과로 시장 진입은 손쉬울 것이며, 이윤이 창출될 수 있을 것이라 여겼다. 하지만 대우중공업의 그늘에 가려져 있어서는 지속적인 성장을 추구하는데 어려움이 클 것이라는 주장이 제기되면서 에버다임 브랜드를 점차 넓혀가는 전략을 채택하게 되었다. 이러한 결정은 TC 사업 부문을 독자적으로 수행하기 위한 발판 마련을 필요로 하는 것이었다.

사업 진출 초기인 2002년에는 기존 TC 제품 장비의 노후화와 임대료 상승으로 인해 신규 수요가 창출되었고, 이에 힘입어 완제품 기준으로 12대 분량에 해당하는 31억 원의 매출을 달성함으로써 시장에 진입하였다. 물론, 2002년 실적은 모두 국내 판매를 통해 얻은 성과였다. 이러한 노력과 성과를 발판으로 삼아 2003년에는 2002년 대비 약 380% 증가한 163억 원의 매출 실적을 달성하였다. 이렇듯 괄목할만한 성장은 2003년에 이룩한 코스닥 상장에 한몫을 하게 되었다.

4.3. 다각화 성공에 힘입은 코스닥 상장

2001년 CPT 사업 부문, 2002년 TC 사업 부문 진출을 통해 기대했던 것 이상의 성과를 달성하면서 에버다임은 10여 개월의 준비를 거쳐 2003년 8월 27일, 꿈에 그리던 코스닥 상장을 위해 예비심사를 청구했다. 외환위기 때 한국 경제가 저점을 기록하고, 이후 건설경기가 회복세를 보이고 있어 상장에 대한 기대가 작지 않았다. 게다가 새로운 사업부의 매출이 증가하고 향후 시장 전망 역시 긍정적인 평가를 받으면서 코스닥 상장이 충분히 가능할 것이라는 목소리가 여기저기서 터져 나왔다.

코스닥 상장은 중소기업에게 큰 의미를 주는 성과이다. 경영관리의 우수성과 미래 성장가능성을 제시함으로써 차입을 통한 자금조달의 어려움을 자본시장을 통해 해소하고 자금 유동성 확보와 시장지위 획득이라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있기 때문이었다. 특히나 자금부족으로 언제 도산할지 모르는 중소기업의 입장에서 코스닥 상장은 재무적 안정성 확보와 중장기 성장을 위한 발판을 마련하는 데 필수 불가결한 요소였다.

자본금 43억 원, 상반기 매출액 443억 원, 그리고 순이익 31억 원을 기록한 에버다임은 2003년 8월 27일, 코스닥 상장을 위한 예비심사를 담당하게 통과했다. 2000년 397억 원의 매출을 기록한 이후 2001년 458억 원, 2002년 744억 원, 2003년 상반기 매출액 443억 원으로 괄목할만한 매출 증가를 시현했으며, 같은 해 상반기에만 31억 원의 순이익을 기록해 2002년 전체 순이익 규모였던 21억 원을 훌쩍 넘어서게 되었다(〈표 4-5〉 참고).

에버다임은 당시 예비심사를 받았던 5개 업체 가운데 매출 규모가 가장 컸다. 2003년 10월 27일 여의도 국민일보빌딩 12층 우봉홀에서 기업설명회가 개최되었고, 에버다임은 이 자리를 통해 경영관리의 우수성과 미래 성장잠재력을 펼쳐 보였다.

기업설명회 이후 증권사 애널리스트들은 에버다임의 미래를 낙관적으로 평가하였다. 2008 베이징올림픽과 2015년까지 지속될 서부대개발사업으로 중국의 SOC 투자확대는 건설 중장비 제조업체에게 큰 폭의 매출 증가를 가져올 것으로 기대되었다. 국내 시장의 경우도 상당히 낙관적이었다.

〈표 4-5〉 2003년 코스닥 등록 예비심사 결과

(단위: 백만 원)

기업	대표이사	주간사	업종	매출액	순이익	주당예정 발행가
리얼미디어코리아	정재우	대신	광고매체 판매업	6,443	443	1,300~1,700
한우TNC	양철우	환화	기계장비 제조업	44,337	3,121	1,300~1,700
지식발전소	박석봉	한화	온라인정보 제공업	11,256	4,261	9,100~11,400
자유여행사	심양보	서울	여행알선	9,293	972	800~1,000
케이비에프	이정식	동양종합금융	조미료 제조업	7,385	618	3,000~4,000

* 매출액, 순이익은 반기 기준. 자유여행사는 온기 기준. 액면가는 모두 500원

출처: 매일경제신문(2003년 8월 25일)

당시 국내 건설 중장비의 가동률이 70%에 가까울 정도로 건설 중장비 시장은 탄탄한 증가 추세를 기록하고 있었다. 이러한 긍정적 전망이 이어지면서 공모 가격은 주당 2,800원으로 정해졌다. 당시 증권사가 추정한 PER¹⁸⁾ 비교가치는 3,700원대, EV/EBITDA 비교가치는 4,000원대로 제시되어 등록가격에 비해 수익성이 높다는 평가를 받기도 했다. 하지만 IT, BT, NT 분야 등과는 달리 토목, 건설 관련 중장비 부문은 당시 코스닥 시장에서 큰 인기를 얻지 못하고 있었고 그 결과 등록 직후 급격한 수익률 상승을 기대하기에는 다소 무리가 있을 것이라는 분석이 제기되기도 하였다.

2003년 11월 14일 코스닥 시장에서의 첫 거래가 시작되었다. 다소 긍정적인 분석과 그것과는 상반되는 부정적인 분석이 공존하였음에도 불구하고 거래가 시작되자마자 에버다임의 주가는 가격 제한 수준까지 치솟으며 강세를 기록하였다. 그 결과 에버다임의 시초가는 공모가인 2,800원보다 7% 상승한 3,000원으로 결정되었다.

이러한 결과는 중국 건설경기 호황으로 비롯된 것이었다. 하지만 이것만이 아니었다. ATT, CPT, TC 그리고 중장비 개량사업 등 주요 사업 부문이 국내 시장에서 주도적인 위치를 차지한 것 역시 중요한 이유였다. 게다가 본사가 지방으로 이전함에 따라 조세특례 관련법에 의해 2003년 이후 5년간 법인세 100%를, 그리고 다시 그 이후 5년간 법인세 50%를 감면받을 것이라는 혜택 등이 매력적으로 작용한 결과였다.

코스닥 상장 이후 에버다임은 중국 진출에 더욱 박차를 가하기 시작했다. 중국 굴삭기 시장의 성장으로 인해 ATT 제품 시장이 2003년까지 과거 3년 동안 21.4% 성장했기 때문이었다. 당시 우수한 기술력을 보유한 에버다임의 중국 내 매출은 41.5% 이상 성장할 것이라는 전망이 제기되기도 했다. 게다가 CPT 제품 생산을 위한 중국 합작 법인 설립을 추진함으로써 추가적인 매출에 대한 기대가 무르익고 있었다.

18) 주가수익비율(PER, price earning ratio): 주가를 주당순이익(earning per share: EPS)으로 나눈 주가의 수익성 지표

5. 예상 밖 불황과 새로운 돌파구

5.1. 건설경기 침체와 돌파구 모색

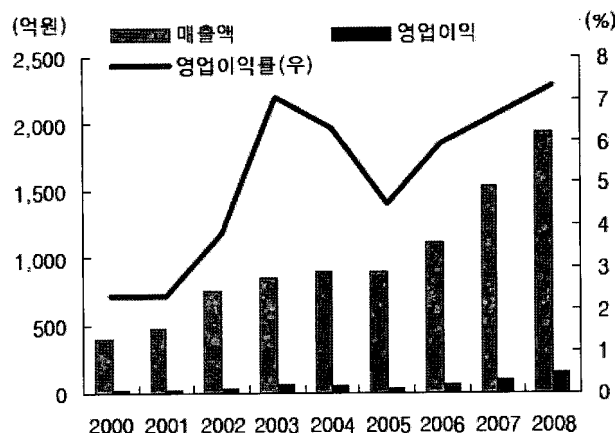
2000년 이후부터 회복되기 시작한 국내 건설경기로 인해 에버다임의 매출액은 꾸준히 증가하였다. 그러나 2004년 하반기부터 부동산경기 악화로 건설경기가 위축되기 시작하였고 이어 2005년, 국내 시장에서의 매출이 전년 대비 16%나 감소하게 되었다(〈그림 5-1〉 참고).

국내 건설경기 침체는 건설 중장비 업체의 매출액과 영업이익을 감소를 야기했다. 당시 에버다임의 매출은 수출에서보다 국내 판매에서의 비중이 컸기 때문에 건설경기 침체 여파를 피해 갈 수 없었다. 에버다임은 2004년과 2005년에 가까스로 매출액 규모를 유지할 수는 있었지만, 급감하는 영업이익률에 대해서는 어찌할 수가 없었다. 게다가 이익 감소가 성장 정체를 유발할 것이라는 얘기가 조직 내부 여기저기서 불어져 나왔다.

설상가상으로 선진 글로벌 시장에서 건설 중장비의 소음 발생과 환경 규제가 기대 이상으로 강화될 것이라는 전망이 나오기 시작했다. 이로 인해 자본력이나 기술력이 부족한 영세 건설 중장비 업체들은 심각한 경영위기에 봉착할 것으로 예측되었다.

이러한 국내외 환경 변화로 에버다임의 경영진은 많은 생각에 잠겼다. 하지만 뾰족한 수가 없었다. 에버다임은 기술 개발에 매진하기로 하였다. 곧바로 에버다임의 연구진들은 국내외 50여 종의 커풀링 구조에 대한 벤치마킹을 수행하였고, 그 결과 안전성과 작동성이 탁월한 3핀식 퀵-커풀러를 개발하게 되었다. 더불어 기존의 구조해석능력을 업그레이드 시켜 최적의 붐 시스템인 M32 X-TYPE CPT 제품을 탄생시켰다. 이러한 기술 개발은 전시회 참여를 통해 국내외에 소개 되었고 에버다임의 제품 및 기업 이미지를 개선시키는 데 기여하였다.

2003년 코스닥 상장으로 에버다임은 대기업 하청업체 지위를 벗고 자체 브랜드로서 국내 시장에



출처: 대신증권(2008) 에버다임 분석

〈그림 5-1〉 에버다임의 매출액과 영업이익률 추이

침투하기 시작했다. 기존 판매 방식이었던 OEM 방식을 단 번에 그만 둘 수는 없었지만 그 비중을 꾸준히 줄여나갔다.

그럼에도 불구하고 여전히 많은 고객들은 한우TNC¹⁹⁾에 익숙하지 않았고, 이 점은 국내 건설경기 침체와 맞물려 시장점유율 DML 하락으로 이어졌다. 그러나 에버다임은 어려움 속에서도 자체 브랜드를 포기하지 않고 OEM 방식으로부터 벗어나기 위해 꾸준히 노력하였다.

무엇보다도, 에버다임은 2000년대 초·중반 국내 건설경기 침체를 겪으면서 '수출만이 살 길' 임을 절감하게 되었다. 수출 증대가 전략 목표로 대두되자 에버다임의 각 사업 부문은 시장점유율 하락과 그로 인한 성과 악화를 극복하기 위한 전략을 수립하게 되었다.

"국내 판매는 계속 줄어들고 수출은 조금 성장해서 매출액이 거의 늘지 않았습니다. 그렇게 2~3년 하고 나니까 '수출을 하지 않으면 회사가 성장할 수 없다'는 사실을 깨달았습니다. 성과 측면에서 수출은 매년 50% 가까이 성장하고 있습니다."

-2008년 9월 20일 기술연구소장 임종혁 이사 인터뷰 중-

한편, 에버다임의 고민과 노력은 여기에 그치지 않았다. 양철우 대표이사는 '국내 건설경기 영향 받지 않거나 혹은 덜 받을 수 있는 사업'을 모색하였다. 그 결과, 핵심 역량인 유압기술과 구조해석²⁰⁾ 능력을 사용할 수 있는 새로운 분야, 즉 소방·특장 사업과 소재·부품 사업으로의 확장을 추진하게 되었다. 2004년 11월 에버다임은, 한국형 소방장비 구매조건부 개발자로 선정되었고 정부 지원을 받아 다목적 화재진화차량 개발에 착수하게 되었다.

5.2. 사활을 건 해외 진출 시도

ATT 사업 부문은 국내 시장보다는 해외 진출에 목적을 두고 있었다. 약 600억 규모로 추정되던 ATT 제품 국내 시장은 이미 포화상태였고, 국내 건설경기 회복의 기미가 보이지 않자 ATT 사업 부문에서는 기술 개발을 통한 수출 경쟁력 확보에 주력하게 되었다. 당시 고부가가치 시장은 기술적 품질 향상을 넘어 소음 발생 축소 등 환경 요소를 중시하기 시작했다. 이에 ATT 사업 부문은 정부 지원을 받아 환경 관련 역량 확보를 위해 ISO 14001 환경경영시스템 인증을 획득하였다. 기존의 핵심 역량을 강화하기 위한 노력 역시 계속되었다. 구체적으로 퀵-커플러를 개발하여 특허 및 실용신안 4건, 해외특허 1건, 의장등록 7건을 출원하여 등록을 완료하였다.

당시 기존의 대기업 브랜드를 사용하는 OEM 방식으로부터 벗어나기 위해 노력하던 에버다임에게 ISO 14001 환경경영시스템 인증은 긍정적으로 작용하였다. 무엇보다도, 자체 브랜드에 고객들의 힘이 실리면서 기존의 경쟁업체들과는 달리 에버다임은 시장점유율 하락을 피해갈 수 있었다. 그 결과, <표 5-1>에 나타나 있듯이 2003년 이후에도 기존의 시장점유율을 지켜낼 수 있었다.

국내 건설경기 침체의 영향이 ATT 사업 부문에만 국한된 것만은 아니었다. CPT 사업 부문 역

19) 에버다임의 구 상호

20) 설계단계에 있는 구조물이 실제 제작되었을 때, 설계자가 예상했던 외력이 가해지는 경우 가장 불리한 상황에서 안전한가를 검증하는 일

〈표 5-1〉 2003~2005년 ATT 시장점유율

회사명	2003년	2004년	2005년
수산중공업	35%	35%	35%
에버다임	28%	28%	28%
대모엔지니어링	16%	16%	16%
기타	21%	21%	21%

출처: 에버다임 내부자료

시 국내 시장 침체로 해외 진출을 고려하지 않을 수 없었다. 하지만 해외 시장은 에버다임을 그다지 반기지 않았다. 예를 들어 신흥 시장인 중국의 경우, CCC 인증²¹⁾을 받지 못하면 제품을 판매할 수가 없었다. 에버다임은 이러한 문제를 해결하기 위해 2003년 중국에 현지 법인을 설립하고 한국 정부의 지원을 받아 국내 기업으로는 최초로 CCC인증을 획득하여 이를 바탕으로 중국 현지에서 판매 및 A/S 활동을 수행하게 되었다. 뿐만 아니라, 에버다임은 해외 시장으로의 수출에 주력하기 위해 독일 Bauma 전시회,²²⁾ 미국 WOC 전시회,²³⁾ 프랑스 Paris Intermat 전시회²⁴⁾ 등 유명 국제 전시회에 집중적으로 참가하였다. 이렇듯 해외 각지에서의 고객접점 활동을 강화하면서 에버다임은 글로벌 경쟁에 필요한 명성과 브랜드 이미지를 차곡차곡 쌓아 나갔다.

에버다임은 글로벌 시장에서의 인지도를 향상시키는 것과 병행하여 기술의 연구 개발에도 박차를 가했다. 2005년 7월, 2억 1,000만 원의 개발비와 30개월이라는 시간을 투자하여 중국과 미국 시장을 표적 시장으로 하는 M32X TYPE의 CPT 제품을 출시했다. 이 제품은 기존 4미터에 2미터를 더 연장시킨 동급 최대 길이의 아웃트리거와 동급 최대 스윙시스템을 장착한 기계로 작업과 회전 측면에서의 안전성 확보에 탁월한 성능을 보였다. 이 제품이 미국 WOC 전시회에 출품되면서 에버다임은 전 세계 딜러들로부터 주목 받게 되었다(〈표 5-2〉 참고).

에버다임의 제품 가운데 TC 제품은 부피가 가장 큰 중장비였다. 그래서 다른 제품에 비해 물류비가 많이 발생하였다. 이러한 TC의 제품특성으로 말미암아 사업 초기 에버다임은 주로 국내 시장에 의존할 수밖에 없었다. 그러던 중, 2003년 163억 원 매출을 달성하였던 TC 사업 부문의 매출

21) China Compulsory Certification의 약자로 중국내에서 생산, 유통되는 모든 제품과 중국으로 수출되는 모든 제품 및 부품에 대해 강제인증 품목에 해당하는 제품은 반드시 IEC(국제전기 표준협회) 및 중국 국가 표준에 준하여 안전 및 품질인증을 받도록 한 제도

22) 세계 최대 건설 중장비 전시회로 독일 뮌헨에서 개최함. 1954부터 3년 주기로 개최되며 독일의 뮌헨공항을 박람회장으로 조성하여 그 크기가 460,000평방미터에 이르며 2004년에는 전 세계 45개국에서 2,871개의 업체가 참가하였음

23) 미국 건설 산업 박람회(WORLD OF CONCRETE). 건설 산업 전문 박람회로 WOC 2007은 900,000 sqm의 전시공간에 1,739여 관련 업체가 참석하였으며 90만 명의 관련 분야 종사자들이 참석한 건설 산업의 대표 박람회

24) 프랑스 전시회 전문기관인 EXPOSIUM의 주최로 3년마다 개최되는 프랑스 국제건설중장비전시회(INTERMAT)는 세계 일류 브랜드의 건설 및 토목, 광산 관련 장비 및 기계와 부품들이 출품되는 세계 유수의 전문 전시회

〈표 5-2〉 2003~2005년 CPT 시장점유율

회사명	2003년	2004년	2005년
전진중공업	55%	50%	50%
에버다임	35%	20%	20%
대농중공업	30%	-	-
DNS	-	20%	20%
KCP	-	10%	10%

출처: 에버다임 내부자료

〈표 5-3〉 2003~2005년 TC 시장점유율

회사명	2003년	2004년	2005년
한국타워크레인	60%	68%	68%
에버다임	30%	17%	17%
기타(수입)	10%	15%	15%

출처: 에버다임 내부자료

은 2005년 55억 원으로 급감하였다. 게다가 자체 브랜드로 시장에 진입하면서 시장점유율은 2003년 30%에서 2005년 17%로 하락하였다. 부진을 극복하기 위하여 새로운 기종의 출시를 위한 연구 개발이 시도되었다. 에버다임은 가격경쟁력을 갖춘 T자형 장비와 도심 지역의 새로운 수요를 충족하기 위한 러핑 방식의 TC 제품을 개발해 틈새시장을 개척하고자 하였다. 매출액 감소와 시장점유율 하락은 TC 사업 부문에 도전적인 과제를 안겨주었다. 다시 말해서, TC 사업 부문 역시 해외 시장으로 조금씩 눈을 돌리게 된 것이었다(〈표 5-3〉 참고).

5.3. 전후방 수직적 계열화 추구

기존 제품과 시장의 한계를 경험하면서 에버다임의 경영진은 완전히 새로운 시도를 모색하기 시작하였다. 기존의 핵심 역량을 활용하거나 강화시킬 수 있는 영역으로의 다각화가 대두되기 시작했다. 새로운 사업을 모색 중이던 에버다임은 소방·특장 사업에 진출할 수 있을 것인지에 대해 조사하기 시작했다. 비록 열악한 상황이었지만, 당시 국내 소방·특장 사업은 중소기업 육성을 위해 대기업의 진입을 제한하고 있었다. 이에 에버다임은 유압기술과 구조해석능력을 바탕으로 소방·특장 차량을 자체적으로 개발할 수 있을 것이라는 판단 하에 시장 진입 방식을 적극적으로 모색하기 시작했다.

2004년 11월 에버다임은 한국형 소방장비 구매조건부 사업에 제안서를 제출하였다. 당시 에버다임은 개발업체로 선정되었을 뿐만 아니라 중소기업청으로부터 개발지원금 1억 2,000만 원을 지원받게 되었다. 이를 바탕으로 소방 펌프카와 고가 사다리차의 기능을 두루 갖춘 다목적 화재진화 차량을 개발하였다. 다목적 화재진화 차량은 국내 최초로 개발된 한국형 소방장비였다. 이와 관련하여 에버다임은 개발 후 2년 동안 장비 납품에 관한 배타적 권한을 확보하게 되었다. 이는 단기적으

로 20대~160대, 중장기적으로 800대 정도의 소방차 수요, 즉 50억 원~400억 원 정도의 매출을 보장해주는 보험금 역할을 수행했다.

소방·특장 사업 부문에서의 성공은 여기서 그치지 않았다. 에버다임은 소방방재청의 한국형 경량 사다리차 개발사업자로 선정되었고, 2005년 서울 지방조달청과 고가 사다리차 구매계약을 체결하였다. 이를 시작으로 에버다임이 생산한 소방·특장 차량은 품질의 우수성을 인정받아 각 지방방재청, 삼성전자 등 다수 기관에 납품되었다.

신규 사업으로의 진출은 핵심 기술에 대한 요구를 증가시켰다. 이에 에버다임은 2004년 중반 소재·부품 사업으로도 진출하게 되었다. 다시 말해서 기존 사업 부문과 연관성이 큰 베어링 관련 특허권 7건²⁵⁾을 6억 원의 비용을 들여 양수하였다. 특허권 양수로 에버다임은 특허권이 끝날 때까지 매출액의 일정 비율을 특허권 소유자에게 제공해야했다. 하지만 이를 통해 의미 있는 몇 가지를 얻을 수 있었다. 첫째, 원천 기술 확보를 통해 기술 선도형 고부가가치 부품 사업으로 진입할 수 있게 되었다. 둘째, 전 세계 고하중용 부쉬 시장으로의 진출을 시도할 수 있게 되었다. 셋째, 건설 중장비 일변도의 편중된 사업 구조를 다소 개선시킬 수 있었다. 넷째, 새롭게 개발된 부품을 기존의 ATT, CPT 제품에 적용함으로써 품질경쟁력을 향상시킬 수 있었다. 무엇보다도 에버다임은 소재·부품 사업으로의 진입을 통해 새로운 수익원과 위험 회피 수단을 확보하게 되었다. 건설 중장비 가운데 주력 기종이라 할 수 있는 굴삭기의 경우, 대당 20~30여 개의 베어링²⁶⁾이 소요되는 것이 일반적이다. 국내 및 일본의 굴삭기 수요만 고려하더라도 연간 100만 개 이상이 소요되는 시장이라는 점에서 베어링을 주축으로 한 소재·부품 사업으로의 진출은 에버다임에게 새로운 성장 동력이 될 것으로 기대되었다.

6. 핵심 역량을 활용한 수출 주도 기업으로의 변신

2005년 12월 전병찬 대표이사의 취임은 에버다임에 큰 변화를 가져왔다. 양철우 대표이사와 함께 각자대표체제²⁷⁾를 추진하면서 기술 개발과 글로벌 브랜드로의 도약에 박차를 가하게 되었다.

전병찬 대표이사는 에버다임 제품이 글로벌 선진업체와 겨룰 수 있도록 신기종, 신기술 개발과 전반적인 품질 향상에 진력하였다. 국내 동종업계 중소기업으로는 유일하게 신뢰성센터²⁸⁾를 준공한 바 있고, 유압기술과 구조해석능력 측면에서 이미 상당한 수준임을 인증받았다. 예를 들어 TC 사업 부문은 신기술인 인버터²⁹⁾ PLC 방식을 도입하는 등 인수 이후 줄곧 기술력 향상에 힘을 기

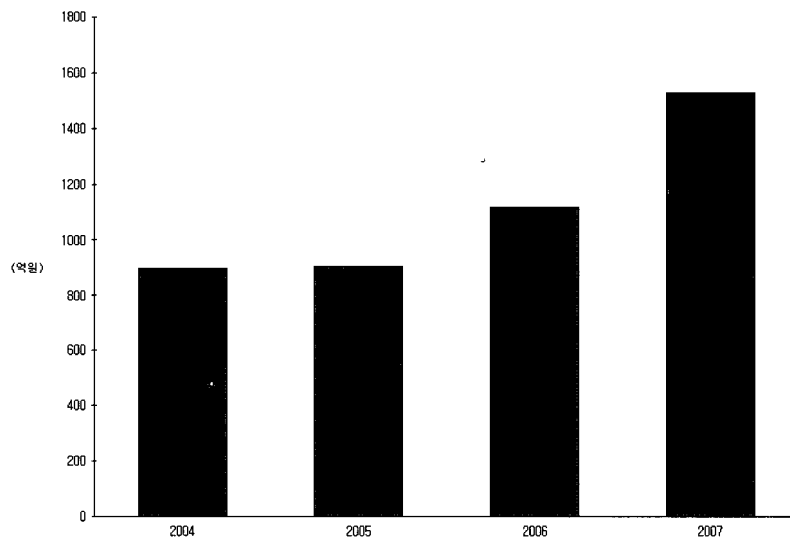
25) 다층 기공 베어링, 윤활오일이 함침된 미끄럼 베어링, 도전성 시트 제조 방법, 고하중용 내마모 미끄럼 베어링, 후두부 긴장 이완장치, 소결 접합법에 의한 다층 미끄럼 베어링 제조 및 그 제조법, 미끄럼 베어링 및 그 제조 방법

26) 고하중용 무급지형 복층복합 다공질 소결베어링

27) 주식회사에서 여러 명의 대표이사를 선정해 대표이사 각자로 하여금 회사를 대표하게 하는 제도

28) 기술연구소 부속기관으로 제품의 안전성 검사를 위한 모든 프로그램이 제공되는 기관

29) 직류전력을 교류전력으로 변환하는 장치(역변환장치)



출처: 에버다임 내부자료

〈그림 6-1〉 매출액 추이

울여왔다. 이로 인해 20년이 넘도록 기존 기술을 사용하고 있는 국내의 경쟁업체보다 한 발 앞선 품질의 제품을 출시할 수 있게 되었다.

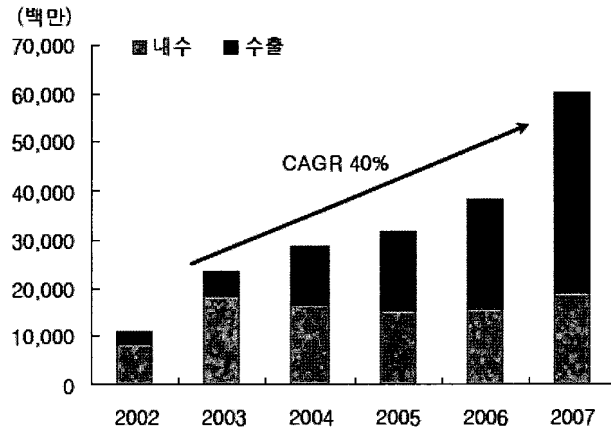
지속적인 기술 개발과 품질 향상은 수출 증대와 국내 시장점유율 상승으로 이어졌다. 2005년 이후 3년 동안 에버다임의 각 사업 부문별 수출은 증가하였고 시장점유율 역시 상승하였다. 이러한 성과는 해외 시장에서 인정받기 위해 쏟았던 그간의 노력이 국내 시장에서도 결실을 맺은 것이었다.

한편, 한우TNC라는 당시의 사명은 글로벌 기업으로 도약하는 데 상당한 한계에 봉착했다. 이에 중소기업청이 주관하는 '수출 중소기업 글로벌 브랜드 육성 사업'에 참여하여 사명을 EVERDIGM(Everlasting Paradigm)으로 변경하고, 여러 국가의 딜러들을 초대해 기업설명회를 개최하였다.

이와 같은 글로벌 경쟁 우위 구축을 위한 노력의 결과, 2005년 907억 원이었던 매출 실적은 2007년 1,528억 원으로 증가하였다(〈그림 6-1〉 참고).

모든 사업 부문에서 기존 OEM 방식의 계약이 종료되었다는 점을 감안할 때, 2007년은 에버다임에 남다른 의미가 있는 해였다. 대기업의 이름을 빌려 시장 진출을 시도했던 과거의 OEM 방식을 뛰어넘어 뛰어난 유압기술과 구조해석능력을 바탕으로 에버다임 자체 브랜드를 해외 시장에 침투시키고 결국 글로벌 홀로서기에 성공한 것이었다.

이러한 결과는 구성원의 뜻을 존중해주고 신뢰하면서 임직원 모두가 공동의 목표를 향해 나아갈 수 있도록 해준 에버다임 조직문화의 성과이기도 했다. 2006년에 정착된 등산 워크숍은 모든 임직원들이 한 데 모여 산행의 즐거움과 어려움을 함께 하고 경영 실적 및 계획 발표를 통해 목표와 성



출처: 에버다임 내부자료

〈그림 6-2〉 연도별 수출액 비중

과를 공유할 수 있는 장이 되었다.

6.1. 새로운 대표이사의 공동 경영

2005년 12월, 양철우 대표이사는 고문으로서 경영일선에서 한 발짝 물러섰다. 자신을 믿고 따라와 준 전병찬 이사를 대표이사로 지명한 것이다. 이로써 기존의 단일대표제가 각자대표제로 바뀌게 되었고, 전병찬 대표이사는 양철우 대표이사의 경영방침을 근간으로 하여 성장전략을 모색하기 시작했다.

에버다임은 2000년 이후 전병찬 대표이사가 취임하기 전까지 기업 성장에 필요한 네트워크 기반을 다지는 데 나름대로 노력을 기울여 왔다. 하지만 당시 국내 매출 실적은 제자리걸음을 계속하고 있었다. 에버다임은 국내 시장을 계속 유지할 것인지, 포기할 것인지를 갈림길에 봉착해 있었다. 취임과 동시에 수출 주도 기업이라는 목표를 설정한 전병찬 대표이사는 국내 시장을 유지하겠다는 결정을 내렸다. 그 후 전체 매출 실적에서 수출이 차지하는 비중이 증가하였고, 국내 시장점유율도 기대이하로 하락하지는 않았다(〈그림 6-2〉 참고).

전병찬 대표이사는 '대기업에 종속되지 말자', '브랜드를 지키자'는 양철우 대표이사의 두 가지 경영원칙을 그대로 이어받았다. 이러한 두 가지 경영원칙은 에버다임이 대기업 그늘에서 벗어나 브랜드를 지키고 글로벌 기업으로 도약하기 위한 밑바탕이 되었다. 그리고 2006년에는 '앞선 품질, 전문가 정신, 진정한 고객만족'이라는 미래 비전을 정하고 2011년 매출액 5,000억 원이라는 중장기 목표를 수립하게 되었다.

6.2. 신뢰성센터

전병찬 대표이사는 설립 초기부터 성장의 밑거름으로 여겨져 온 기술력을 강화하기 위해 노력하

였다. 그에게는 중소기업이 세계무대에서 일류 글로벌 기업들과 동등한 수준으로 경쟁하기 위해서는 기술력 향상 외에는 다른 방법이 없다는 확신이 있었기 때문이었다. 전병찬 대표이사의 취임 직후인 2006년, 에버다임은 국내 동종업계의 중소기업으로는 유일하게 10억 원을 투자하여 기술연구소 부속 신뢰성센터를 설립하였다. 진천 본사 안에 설립된 신뢰성센터는 에버다임의 핵심 역량인 유압기술과 구조해석능력을 기반으로 연구 개발과 품질 향상의 메카로 자리매김하게 되었다. 에버다임은 이러한 노력을 통해 수준 높은 국내외 고객들의 요구를 충족시켜 나갈 수 있을 것으로 기대하였다.

55m 길이의 CPT 붐을 한 번에 페인트칠 할 수 있는 국내 최대 규모의 도색공장을 지나면 '신뢰성센터'가 중앙에 자리 잡고 있다. 설계도면에 따라 제작된 시제품을 굴착기에 걸어 놓고 타격을 가해 변형 여부를 점검하고 있었고, 이와 함께 CPT와 소방용 사다리 차 등에 대한 유압테스트도 진행되고 있었다. 그동안 에버다임이 세계 80여개 국가에 내다 판 CPT와 TC 등은 모두 600여 대에 이른다. 꼼꼼한 품질 관리로 아직까지 기계 결함으로 인한 사고는 단 한 차례도 없었다.

-2008년 7월 10일 동아일보-

10억 원이라는 적지 않은 투자금으로 설립된 신뢰성센터는 개발 부품의 품질, 성능테스트와 완제품에 대한 제품테스트 두 분야를 중심으로 운영되었다. 구체적으로 신뢰성센터는 다양한 실험 시설과 첨단 측정장비를 활용하여 각종 유압제품의 압력, 강도, 진동, 소음 등을 측정하고 개선 방향을 제시함으로써 제품뿐만 아니라 기업 차원에서 에버다임의 신뢰성을 높이는 데 기여하였다.

무엇보다도, 신뢰성센터 설립 이후 에버다임은 ATT 제품과 CPT 및 TC 제품을 구성하는 주요 부품에 대해서도 다양한 어플리케이션을 적용해 볼 수 있었다. 실제 작업 환경에서 발생할 수 있는 가능성들을 복합적으로 고려하여 제품에 적절한 충격을 가해 다양한 반응을 테스트를 통해 확인하면서 개발 제품의 품질을 검증하였다. 신뢰성센터 설립 이후 다양한 실험과 분석이 수행되면서 기계 결함으로 인한 사고가 한 차례도 발생하지 않았고, 에버다임 제품은 고객들에게 진정한 신뢰를 얻을 수 있었다. 물론 매출액 역시 상승하였다.

6.3. 글로벌 브랜드 네이밍

설립 당시 사명(社名)은 한우건설기계였다. 이후 고객이 느끼는 친숙성을 높이기 위해 사명을 한우TNC로 바꾸었다. 하지만 해외 바이어들 사이에서 낯설고 발음하기 어렵다는 불만은 여전했다. 또한 국내 고객들은 축산업을 연상시킨다는 의견을 토로하기도 했다. 이에 2005년, 중소기업청이 진행하는 글로벌 브랜드 육성 사업에 동참하였고 총 비용의 50%인 2억 원을 지원받아 상호를 변경하였다.

"저희 직원이 어느 날 저에게 그러더군요. 상호가 부착된 차를 타고 아파트 단지에 들어섰는데 한 주민이 물어봤습니다. '요즘 쇠고기 값이 오르고 있는데 한우는 얼마나 해요?' 라고 말입니다."

-2008년 9월 20일 양철우 대표이사 인터뷰 중-

끊임없는 개발과 혁신으로 지속적인 성장을 실현해 나가자는 의미를 담고 있는 '에버다임' 상호는 약 1년 동안의 시장 조사와 직원들의 의견 수렴을 거쳐 탄생한 브랜드이다. 2006년 브랜드 런칭과 함께 기업 CI를 새롭게 하였고 홍보 영상, 다국어 카탈로그를 제작하였다. 곧이어 디자인 개발을 완료하고 미국과 독일을 비롯한 12개국에 상표출원을 완료하였다. 글로벌 브랜드로의 변경은 기업비전, 조직 슬로건, 그리고 부서별 슬로건의 변경을 가져왔다. 이러한 각별한 시도들은 글로벌 기업으로서의 입지를 다지고 세계 시장을 공략하겠다는 취지를 담고 있었다. 이후 에버다임은 해외 진출에 더욱 박차를 가하게 되었고 매출액 대비 수출은 한층 증가하였다. 이렇게 에버다임은 글로벌 기업을 향해 한 발 한 발 내딛고 있었다.

6.4. 등산 워크숍과 조직 역량 강화

에버다임은 진천 본사, 서울사무소 그리고 천안사무소로 구성되어 있다. 진천 본사에는 ATT 영업부와 CPT 사업부, TC 사업부, 기술연구소, 서울사무소에는 해외영업부, CPT 영업부, TC 사업부, 천안사무소에는 중장비 사업부가 있다. 사무소가 주재하는 세 지역이 거리가 멀기 때문에 사업의 원활한 전개에 있어 구성원들 간의 커뮤니케이션과 기업 목표 공유가 어렵다는 문제가 발생하였다.

이에 그때그때 상황에 맞추어 창립일 기념 등산 워크숍을 실시하고 이를 통해 전 직원이 하나가 될 수 있는 계기를 마련하였다. 간헐적으로 개최되던 이전과는 달리, 2006년부터는 등산 워크숍이 하나의 조직문화 프로그램으로 정착되었다. 창립 기념일마다 행해지는 등산 워크숍은 급속하게 확대된 회사의 구성원들 사이에서 약해진 유대감을 끈끈하게 이어주었다.

등산 워크숍은 변화와 혁신에 대한 외부강사 특강과 경영실적 발표회로 이루어진다. 전병찬 대표이사가 직접 최근 경영 상태를 공개하면서 경영실적 발표회를 진행하기 때문에 회사에 대한 직원들의 신뢰도를 높여준다. 또한 발표회에서는 하반기 사업 전망, 중장기 전략 방향과 사업 계획 등을 고지하는 것이 정례화 되어 있다. 무엇보다도, 공동의 목표를 설정하고 이를 음미할 수 있는 시간을 갖는다는 점에서 경영실적 발표회는 에버다임만의 고유한 조직문화로 자리 잡게 된 것이었다.

뿐만 아니라, 산을 타면서 팀워크와 각오를 되새기고 기체조와 나이트댄스 등을 함께 하면서 친목을 도모하고 끈끈한 유대감을 형성할 수 있기 때문에 등산 워크숍에 대한 내부의 관심과 평가는 각별한 것이었다.

“등반을 통해서 이런 것이 팀워크이고 단합이구나 하는 것을 배우게 되었습니다. 이런 기회가 또 온다면 그 때는 선후배들에게 좀 더 많은 도움을 주고받고 싶습니다.”

-2007년 7월 23일 CNB 신문 CPT 사업부 방성환 사원 인터뷰 중-

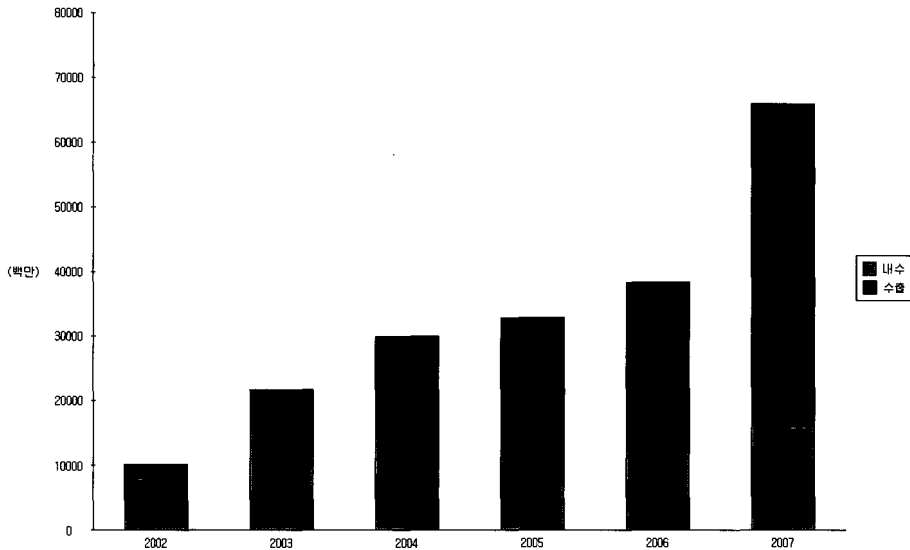
6.5. 지역 확장과 고부가가치 제품 개발

2007년 45.1%라는 영업이익 기여도를 보인 ATT 사업 부문은 CPT 사업 부문과 함께 에버다임

〈표 6-1〉 2007년 각 사업부별 매출액 및 영업이익 기여도

구분	중장비 부문	ATT부문	CPT부문	특장부문	T/C부문	합계
매출액기여도	15.8 %	27.4 %	39.2 %	4.0 %	13.5 %	100.0%
영업이익 기여도	2.3 %	45.1 %	52.2 %	-4.8 %	5.2 %	100.0%

출처: 에버다임 내부자료



출처: 대신증권(2008) 에버다임 분석

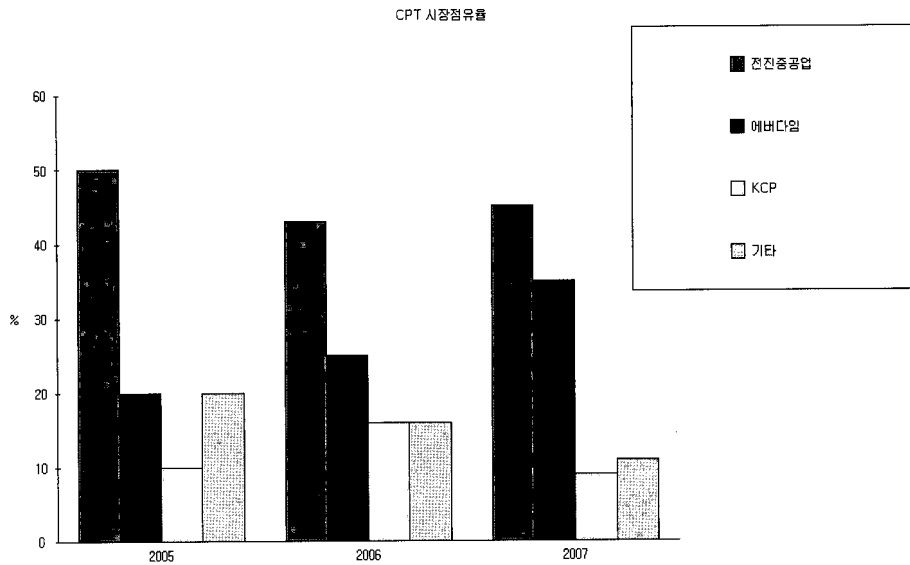
〈그림 6-3〉 CPT 매출액 추이

의 핵심 사업으로 자리 잡았다(〈표 6-1〉 참고).

2000년 사우디아라비아에 굴삭기용 유압 브레이커를 처음 수출한 이후, 중동지역에서 지금까지 약 500억 원 수출 성과를 달성하였다. 최근 들어서는 건설 수요가 꾸준히 늘고 있는 추세를 반영하여 중동지역 시장 확대를 위해 현지사무소를 중심으로 현지 비즈니스 역량을 강화해 나가고 있다. 또한, ATT 사업 부문은 중국에 판매 법인을 설립함으로써 새로운 성장기회를 모색하고 있다.

2005년 이전과 이후를 비교해볼 때 CPT 사업 부문 역시 해외 진출 노력으로 인한 성과 개선을 강조하기 않을 수 없다. 구체적으로 CPT 사업 부문의 수출 비중은 20%에서 42%로 크게 증가하였다. 해외 시장에 비해 상대적으로 수익성이 낮고 국내 건설경기 불황으로 국내 판매가 감소하고 있었던 당시의 상황을 고려할 때 이는 고무적인 성과였다.

이러한 CPT 사업 부문은 국내 매출 감소 부분을 수출 매출 증가로 상쇄할 수 있었다. 나아가 2007년 CPT 사업 부문 매출은 전년 대비 57.2% 증가를 기록하였는데, 이는 에버다임 전체 매출의 39%에 해당하는 것이었다. 특히, CPT 사업 부문 전체 매출액의 69%에 달하는 411억이 수출로 인한 것이었다는 점에서 상당히 놀라운 결과였다. 이러한 성과는 에버다임이 수출 주도 기업으



출처: 에버다임 내부자료

〈그림 6-4〉 연도별 CPT 국내 시장점유율

〈표 6-2〉 CPT의 해외 진출

연도	계약상대방	수출지역	제품내역	계약금액(대수)
2007	AL-KOUF Co. Ltd	리비아	CPT	24.5억 원
2007	SAUDI DIESEL EQUIPMENT Co. Ltd	사우디아라비아	CPT	29.3억 원
2007	THE TURKISH Co. Ltd	터키	CPT	89.3억 원
2008	SAUDI DIESEL EQUIPMENT Co. Ltd	사우디아라비아	CPT	58억 원
2008	AL WAIST MACHINERY TRADING EST.	U.A.E	CPT	27.8억 원
2008	SAUDI DIESEL EQUIPMENT Co. Ltd	사우디아라비아	CPT	117.2억 원

출처: 에버다임 내부자료

로 발전하는 데 큰 버팀목이 되었다(〈그림 6-3〉 참고).

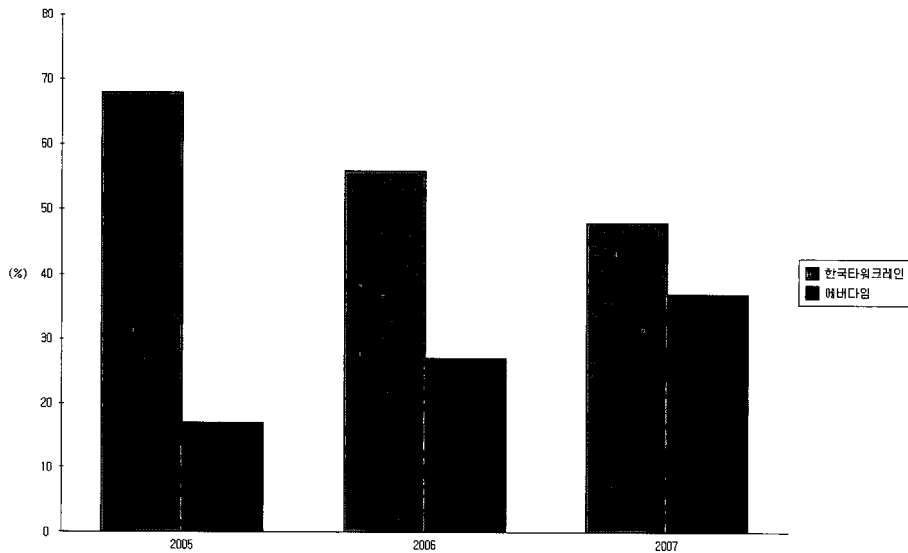
무엇보다도 2007년은 에버다임의 CPT 사업 부문이 자체 브랜드를 활용하여 시장에서의 홀로서기에 돌입한 시기였다. 기존 제품에 대한 고객들의 신뢰가 자체 브랜드와 결합되면서 에버다임의 국내 시장점유율은 전년 대비 15%나 상승하였다(〈그림 6-4〉, 〈표 6-2〉 참고).

‘땅을 정복하겠다.’라는 슬로건을 내건 TC 사업 부문은 국내 건설경기 침체로 인해 목표 수정이 불가피했다. 당시 수출 경험이 매우 적었던 TC 사업 부문이 해외 진출로 눈을 돌린 것은 획기적인 사건이었다. 새로운 목표가 수립되자 TC 사업 부문은 해외 진출을 위한 노력과 동시에 국내 시장점유율 확보에 힘썼다. 특히, 2006년 신기종인 KY310이 출시됨으로써 국내 시장 침체 탈피와 해외 시장 개척이라는 성과가 가시화 되었다.

〈표 6-3〉 TC 해외 진출 현황

연도	계약상대방	수출지역	제품내역	계약금액(대수)
2006년	대우건설	중동예멘	타워CPB	16억 6천만 원(10대)
2006년	남광인터내셔널E&C	앙골라	TC	8.9억 원(2대)
2006년	남광인터내셔널E&C	앙골라	TC	9.4억 원(2대)
2007년	HHIC Hong Kong Ltd.	중국 홍콩	TC	21.92억 원(5대)
2007년	대우 망갈리아 조선소	루마니아	TC+건설 중장비	70억 원 규모(6대)

출처: 에버다임 내부자료



출처: 에버다임 내부자료

〈그림 6-5〉 TC 국내 시장점유율

TC 사업 부문의 수출은 2006년 대우건설과의 계약으로 시작되었다. 중동 예멘 PEG 탱크 공사에 필요한 TC 10대를 17억 원에 계약했다. 이를 시작으로 남광인터내셔널 E&C, HHIC Hong Kong Ltd., 대우 망갈리아 조선소와의 계약이 성사되었고 에버다임은 앙골라, 홍콩, 루마니아 등에 진출하였다(〈표 6-3〉 참고).

수출을 통한 해외 진출이 확대되면서 국내 시장에서의 매출 역시 탄력을 받기 시작했다. 에버다임의 시장점유율은 2005년 이후 지속적으로 상승하였다. 게다가 신뢰성센터 설립 이후 유압기술과 구조해석능력의 향상이 더해지면서 TC의 안전성이 배가되었다. 또한 선진 기술 도입, A/S 수준의 업그레이드가 이루어지면서 국내에서도 매출 개선 효과가 나타나기 시작했다.

2005년 17%였던 국내 시장점유율은 2006년 28%, 2007년 36%를 기록하였고, 국내 시장에서의 에버다임 입지는 점차 확고해졌다. 2007년 매출은 전년 대비 60% 이상 증가하여 206억 원을 기록

〈표 6-4〉 2006년 소방·특장 사업 연구 개발 실적

연구과제	개발결과
다목적 화재진화차량	국내 최초로 개발되는 한국형 소방장비로 향후 2년 동안 장비 납품의 베타적권한을 가짐.
고가사다리 자동차 안전운전범위 자동지정 시스템	향후 생산되는 고가사다리 소방차 및 콘크리트 펌프트럭에 적용하여 제품 경쟁력을 높일 예정임.

출처: 에버다임 내부자료

하였다. 해외 진출에 따른 매출 증가 이후 국내 시장에서의 점유율 향상이 뒤따르면서 TC 부문의 미래성과는 더욱 밝을 것으로 전망하였다(〈그림 6-5〉 참고).

2005년 첫 선을 보인 에버다임의 소방차는 2006년 50억 원의 매출을 기록하며 시장에서 반향을 일으키기 시작했다. 고가사다리 소방차의 경우, 2006년 조달청 물량의 90% 이상을 수주 받음으로써, 거의 시장을 독점하고 있는 상황이었다. 에버다임이 소방·특장 사업에 진출할 당시 조달 품목 수주 제도가 ‘가격입찰제’에서 ‘품질입찰제’로 전환되었다. 또한 잔존년수가 거의 없는 상당수 소방차에 대한 교체가 예정되어 있었다. 에버다임 경영진은 핵심 역량인 유압기술이 중점적으로 적용된 사다리의 품질이 경쟁 제품에 비해 월등하다는 사실을 알고 있었으며 이를 바탕으로 매출 증가를 기대하였다.

2006년 6월 에버다임은 사다리 소방차용 방화수 이송관 장치와 다목적 화재진화차량관련 특허를 취득하였다. 또한 2007년 9월에는 고가사다리 자동차 안전운전범위 자동지정 시스템 관련 특허를 취득하였다. 이러한 기술성과의 이면에는 에버다임의 핵심 역량인 유압기술과 구조해석능력이 내재되어 있었다(〈표 6-4〉 참고).

7. Everdigm, Evergrowth!

에버다임, 2Q 영업이익 29.3억... 전년比 36.77%

-2007년 7월27일 머니투데이 경제-

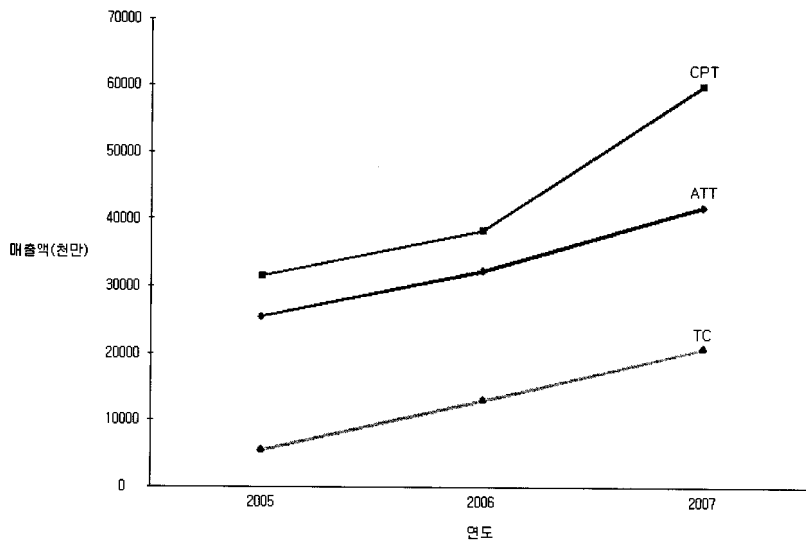
에버다임, 홍콩 업체와 22억 규모 타워크레인 공급계약

-2007년 10월 1일 머니투데이 경제-

에버다임, 터키회사와 89.3억 규모 납품 MOU 체결

-2007년 11월 20일 머니투데이 경제-

탁월한 경영성과를 바탕으로 지역 경제발전에 크게 기여 한 에버다임의 전병찬 대표이사는 2007년 10월 23일 충청북도가 제정한 “제1회 기업인의 날” 행사에서 중소기업 종합 대상을 수상하였



출처: 에버다임 내부자료

〈그림 7-1〉 사업부별 매출액 성장 추이

다.

전병찬 대표이사는 수상소감에서 “회사규모는 커져가지만 다양한 사업 포트폴리오 덕분에 위험이 분산되어 사업이 안정되고 있을 뿐만 아니라 신규 시장 개척이 더욱 가속화되고 있다. 그리고 뛰어난 유압기술과 구조해석능력을 바탕으로 글로벌 마케팅을 강화하여 2012년까지 전 세계 2~3위를 넘나드는 세계적인 우량기업으로 거듭날 것”이라며 강한 자신감을 보였다.

그러한 자신감의 밑바탕에는 대기업 위주로 돌아가는 건설 중장비 시장 진출 10여년 만에 다양한 제품군에서 각각 국내 시장점유율 2위를 차지하며 중견기업으로서 당당히 자리 매김한 에버다임의 성장사가 자리 잡고 있었다.

특히 OEM 방식을 벗어나 자체 브랜드로의 시장 진입을 시도한 2004년 이후의 성과가 괄목할만했다. 〈그림 7-1〉에서 보듯이 ATT, CPT, TC 사업 부문에서 40% 이상의 성장률을 기록하였으며, 2007년 기준 시장점유율은 각각 ATT 20%, CPT 35%, TC 36%의 시장점유율에 이르렀다. 유압기술, 구조해석능력 등 지속적인 핵심 기술 개발과 대기업의 그늘에서 벗어나겠다는 임직원의 의지가 빛을 본 것이었다.

7.1. 사내 학습조 운영을 통한 역량 강화

전병찬 대표이사는 2007년 여름, 노동부와 산업인력공단의 지원을 받아 사내 학습조를 출범시켰다. 각 사업부에서 뽑힌 수 명으로 학습 동아리를 구성하여 일주일에 한 번씩 모여 기능별 업무에 관련된 것들을 공유, 연구하는 것을 주로 하는 모임이었다.

“학습조는 업무와 연관이 있는 테마를 정해서 그것을 1년 동안 쭉 진행을 합니다. 그래서 자주하는 팀은 일주일에 한 번, 아니면 보통 통상 격주로, 1년이 51주니까 한 25번 정도 해서 투입을 하고 개선된 것들은 현장에도 적용해보고 있습니다.”

-2008년 9월 20일 경영지원팀 신현중 이사 인터뷰 중-

현재 에버다임의 학습조는 총 여섯 팀인 마케팅연구회, 적재적소팀,³⁰⁾ 생산관리팀, 품질관리팀, R&D³¹⁾팀, DAT³²⁾팀으로 구성되어 있다. 팀명에서 알 수 있듯이 이들은 각 사업부별로 독립되어 운영되어오던 기능별 업무를 공유함으로써 효율성 제고에 힘쓰고 있다.

특히 DAT팀은 SIEMENS에서 주최한 세계 설계 공모전에 ATT, CPT, TC, 소방차 제품을 출품하여 4개 품목 모두 한국 지역부분 우수상을 수상할 정도의 훌륭한 성과를 내고 있다. 또한 컨퍼런스 수상자를 대상으로 진행된 SIEMENS PLM 소프트웨어 글로벌 캘린더 프로그램에서 가장 뛰어난 작품을 12개를 채택하여 캘린더 메인 이미지로 활용하는 데 에버다임의 소방차 도면이 선정되었다. 이러한 성과를 바탕으로, 향후 학습조를 통한 역량 확보에 전사적인 관심이 쏠려있는 상황이다.

7.2. 새로운 도전

2007년 세계 경제 불황으로 말미암은 고유가, 건설 중장비 운송료 인상, 원자재 가격 상승의 3중고는 2004년 국내 건설경기 침체기에 국내 건설 중장비 업체들이 겪었던 어려움이 재연되는 듯했다. 건설 중장비의 원자재인 철광석의 가격은 2004년에 비해 2007년, 약 3배 상승하였으며, 유가는 약 2배 상승하였다. 또한 경제 불황에 따라 건설에 대한 투자심리가 위축되고, 건설업체들이 중장비를 직접 구매하기 보다는 렌탈 형식으로 구매하면서 소비패턴이 변화하였다(〈표 7-1, 7-2〉참고).

이에 따라 업계 내에도 비관론이 감돌기 시작하였고, 이러한 환경 변화는 에버다임에게 기회와 동시에 위협이 될 것으로 전망되었다. 우선 낙관론자들은 에버다임의 주요 수출 시장이 중동, 러시아 등 산유국이라는 점을 근거로 들었다. 유가 상승으로 인해 경제적 부를 확보한 산유국들의 인프라 투자가 증가함에 따라 건설 중장비의 수요 역시 증가할 것이라는 예상이었다.

한편 비관론자들은 물류비 상승으로 인한 영업이익률 감소를 지적했다. 그동안 에버다임이 기록한 30% 이상의 성장률은 해외 판매망 확보에 따른 매출 증가에 기인한 것이며, 원가 절감이 업계의 주요 경쟁 요소로 대두되고 있는 현재 시점에서 매출 성장은 의미가 없다는 것이 이들의 논리였다.

회사의 지속적인 성장가능성에 대한 낙관론과 비관론이 공존하는 가운데 에버다임은 2008년 매출이 약 2,000억 원 정도에 달할 것이라는 보고서를 발표했다. 이는 전년 대비 30% 상승한 수치이며 이 중 예상되는 해외 매출은 1,286억 원에 이른다.

30) 물류 흐름을 원활히 하기 위한 업무를 수행하는 팀

31) 연구 개발(research and development)

32) 주로 직업인의 인사배치를 위한 적성검사(differential aptitude test)

〈표 7-1〉 원유 가격 변동 추이

(단위: USD)

연도	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
2007	51.69	55.75	58.80	63.94	64.55	65.79	69.49	67.38	73.63	77.12	86.86	85.88
2006	58.38	57.60	57.81	64.14	65.08	64.97	69.26	69.38	59.81	56.51	56.71	58.66
2005	37.92	39.86	45	47.20	45.39	51.08	52.82	56.6	56.53	53.83	51.56	53.21
2004	29.29	28.77	31.18	31.71	34.87	32.25	35.08	38.72	36.01	37.54	34.87	34.20

출처: 한국수입업협회 통계자료

〈표 7-2〉 철광석 가격 변동 추이

(단위: USD)

연도	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월
2007	48.8	48.8	48.8	51	51	51	51	51	51	51	51	51
2006	41	41	41	41	48.8	48.8	48.8	48.8	48.8	48.8	48.8	48.8
2005	22.58	22.58	22.58	41	41	41	41	41	41	41	41	41
2004	19.26	19.26	19.26	22.58	22.58	22.58	22.58	22.58	22.58	22.58	22.58	22.58

출처: 한국수입업협회 통계자료

글로벌 기업으로 성장하기 위한 에버다임의 노력으로 2008년 5월 두바이에 현지사무소를 설립하였다. 중동지역 국가들의 인프라 구축을 위한 투자가 증대되면서 현지 수요에 즉각적으로 대응하고자 함이었다. 그 결과 국내에서는 처음으로 두바이 정부와 소방차 수출계약을 체결하였으며, 사우디아라비아에 CPT 제품의 공급계약을 체결, 117억 원 규모의 매출을 확보하였다. 에버다임은 이러한 실적을 바탕으로 향후 중동지역 현지 달러 파트너십 강화 프로그램을 적극 추진할 계획이다.

2008년 6월 두바이 현지사무소를 통한 소방차 공급에 이어 러시아 최대 소방 제조업체와 특수 소방차 공급에 관한 양해각서를 체결하였다. 앞서 살펴본 바와 같이 7월에는 중국에 소방차를 수출하기에 이르렀다. 인명구조 고가사다리 등 고부가가치 소방차에 대해 집중 투자 해온 지난 2년간의 노력 끝에 본격적인 수익 창출의 기로에 접어들었음을 시사하는 성과였다.

2008년 6월, 서유럽의 벨기에에도 현지사무소를 개소하였다. 에버다임은 두바이에 현지사무소를 설립하여 중동 시장을 공략하겠다는 의지를 비친 데 이어서 기존 수출 형식으로 진출했던 벨기에에 현지사무소를 개소하여 유럽 시장까지 진출하겠다는 포부를 보였다.

서유럽에 위치한 벨기에에는 외국 기업으로 해외 직접 투자 시 제한이 없고 국내 기업과 동등한 대우를 받을 수 있다는 장점이 있다. 또한 외국 투자 기업이 벨기에 경제에 미치는 영향과 더불어 외국인 투자 개방도가 매우 높다. 특히 물류산업면에서 벨기에가 유럽에서 가장 유리한 투자지역으로 손꼽히고 있다. 또한 지리적으로 유럽 중심부에 위치하고 있어 물류 인프라가 발달한 것 이외에도 노동 생산력이 세계 3위로 선정될 만큼 성장잠재력이 높은 국가이다.

게다가 에버다임이 벨기에에 건설 중장비를 수출했던 경험을 바탕으로 유럽 내 타 지역보다 좀

더 수월하게 진출할 수 있었다. 벨기에에 현지사무소를 설립함으로써 향후 유럽 지역 전역으로 시장 범위를 확대하여 사업의 확장가능성을 높였다.

가장 최근인 2008년 8월에는 에버다임이 기존에 수출로서 거래 하던 아프리카 국가인 앙골라에 또 하나의 현지사무소를 개소하였다. 아프리카의 신흥국가인 앙골라는 풍부한 천연자원 보유국으로써 2007년 1월 1일자로 OPEC의 12번째 회원국으로 선정되었다. 또한 아프리카 2위의 FDI 유치 국임과 동시에 2003년 이후 경상수지가 지속적인 흑자를 기록하고 있는 국가이다.

앙골라는 2002년 내전 종식 후 정부차원에서 도로, 철도, 항만, 주택, 호텔 등 인프라에 대한 투자가 활발히 진행되고 있다. 또한 아프리카의 포어권 국가(모잠비크, 상토메프린시페 등) 및 인접국(콩고민주공화국, 잠비아 등)에 대한 정치, 경제적 영향력이 커 향후 중남부 아프리카 지역의 주도국으로 부상할 가능성이 높다. 앙골라에 현지사무소를 설립한 것에서 해외 시장으로의 진출을 통해 글로벌 기업으로 도약하려는 에버다임의 목표 실현 가능성을 볼 수 있다.

“아프리카 신흥국가인 앙골라는 아프리카 최대 산유국 중 한 곳으로 최근 사회기반시설을 중심으로 한 건설경기 수요가 빠르게 늘고 있습니다. 앙골라를 거점으로 콩고민주공화국, 나이지리아, 남아프리카공화국, 리비아 등 아프리카 주요 산유국에서 건설 중장비 시장점유율을 확대해 나갈 방침입니다.”

-2008년 8월 22일 매일경제 신문 전병찬 대표이사 인터뷰 중-

7.3. 글로벌 선도 기업

국내 시장은 이미 건설 중장비 업체들 간 경쟁이 치열해졌다. 외환위기 이후 불황상태의 건설경기가 호전되면서 진입장벽이 낮은 ATT 사업 부문부터 다수의 경쟁업체가 등장하기 시작하였다. 뒤이어 CPT, TC 사업 부문도 국내 시장에서의 경쟁이 치열해지고 있다. 또한 국내 건설 중장비 산업 내에 수많은 외국 기업들이 진출해 경쟁구도는 더욱 심화되었다. 여기에 대기업들의 M&A를 통한 시장 진입가능성이 높아지고 있어 에버다임에게 위협이 되고 있다.

에버다임의 각 사업 부문이 국내 시장점유율 2위를 차지하고 있으나 1위 기업과의 품질과 성능에 대한 경쟁력의 차이를 가늠할 수 없게 되었다. 저가와 고품질의 경쟁력을 가지고 있던 에버다임은 국내 시장에서 더 이상 성장가능성을 발견할 수 없었다. 결국 국내 시장의 탈출구로 해외 시장으로의 진출을 결정하게 되었다.

수출 주도 기업으로 거듭난 에버다임은 글로벌 선도 기업군으로의 진입을 새로운 목표로 수립하였다. 세계 건설 중장비 업계 리더인 Caterpillar와 Komatsu는 국내 시장의 여타 경쟁업체들과 달리 그 산하에 다양한 사업부를 두고 있는데, 특히 각 사업부 간의 긴밀한 연계와 기술주도 역량을 바탕으로 원가 절감과 품질경영을 추구하고 있다. 또한 해외에 생산 법인을 설립함으로써 환위험을 회피하고 물류비를 절감하고 있다.

에버다임 역시 물류비의 절감과 원가 절감을 위해 2007년 6월, 토지공사와 개성공업단지 이용계약을 체결하였다. 개성공단은 인건비가 낮아 인건비 비중이 높은 단순 가공 공정과 부품을 개성공단에서 생산할 계획이었다. 즉, 개성공장 신축을 통해 생산원가의 절감이 가능해 향후 이익률 개선과 경쟁력 강화에 큰 도움이 되는 결정을 한 것이었다. 그러나 현재 정치적인 문제로 인해 개성공

단의 생산 법인 설립은 보류 중에 있다.

7.3.1. Caterpillar

80년의 긴 역사를 자랑하는 업계 리더 Caterpillar는 세계 최대의 건설 중장비 업체로서, 현재 약 40~50%의 시장점유율을 보유하고 있다. 2007년 기준 매출액이 약 41,517백만 달러에 이르는 Caterpillar는 전 세계 건설 및 광산용 장비, 디젤 및 천연가스 엔진, 산업용 가스 터빈 시장 및 제품을 주도하고 있다. 전체 판매의 50%는 미국 외의 지역에서 이루어져 Caterpillar는 세계적인 공급업자와 선도적인 미국 수출업자로서의 위치를 유지하고 있다.

더불어 적극적인 고객 관리와 제품 포트폴리오의 지속적인 확장, 전략적 제휴와 글로벌 딜러망 구축, 신속하고 안정적인 서비스 체계로 인해 Caterpillar는 현재 글로벌 선도 기업으로써 세계 건설 산업 내 최고의 자리를 확고히 하고 있다.

굴삭기, 휠로더, 스키드 스티어 로더, 크롤러 로더, 백호 로더, 텔레핸들러, 그레이더, ADT (Articulated Dump Truck), RDT(Rigid Dump Truck), 크롤러 롤러, 아스팔트 피니시 등 거의 모든 건설 중장비가 이들의 주요 생산품이다.

7.3.2. Komatsu Ltd.

1921년, 광업기계를 특화하여 생산하면서 사업을 시작한 Komatsu Ltd.는 1930년대 농업 기계 분야로 사업을 확장하였으며 제2차 세계대전 동안에는 군용 기계 생산으로 사업을 연장하였다.

후발주자인 Komatsu는 Caterpillar를 따라잡고 능가하기 위해 진보된 기술의 발전, 품질 향상, 효율 증대를 목표로 TQC(Total Quality Control)전략을 실행하였다. 또한 해외 진출 전략으로 Caterpillar가 선점한 선진국 시장보다는 Caterpillar의 유통망이 확립되어 있지 않거나 진출을 꺼리는 지역으로부터 진출하기 시작했다. 이를 바탕으로 Komatsu는 미국 정부의 공산권 국가에 대한 중장비 수출 금지 법안으로 인해 Caterpillar의 진출이 불가능했던 동구권 국가에 최초로 진출하였다. 또한 건설경기에 영향을 받지 않는 부문으로의 다각화를 시도하였다. 그 결과 성공적으로 글로벌 선도 기업군에 안착하게 되었다. Komatsu는 크롤러 로더, 아스팔트 피니시를 제외한 기종을 생산하고 있다.

8. 마치며

지난 2008년 7월 16일 설립 14주년을 기념하는 등산 워크숍이 설악산에서 개최되었다. 워크숍에서 전병찬 대표이사는 에버다임의 글로벌 Top 3 진입의 비전을 다시 한 번 강조했다. 5월 두바이 현지사무소 설립, 6월 벨기에 현지사무소 설립이 단순한 현지 시장 대응을 위한 것이 아니라 글로벌 기업으로 거듭나기 위한 고두보임을 가슴에 새겨 두라는 말도 잊지 않았다.

글로벌 Top 3 진입과 2011년 매출액 5,000억 원 달성을 위한 건배 제의가 이어졌고 에버다임의 300여 명의 임직원은 일제히 “에버다임”을 외쳤다. 우렁찬 목소리가 설악산의 밤하늘을 메우자, 전병찬 대표이사는 가슴 한 구석에서 10년 전 두 손에 TF의 시장 보고서만 들고 맨 몸으로 회사를

설립했던 당시의 다짐과 각오가 다시금 발산하고 있음을 느꼈다.

“우리는 성공한 기업이 아닙니다. 성장하고 있는 기업입니다. 우리는 언제나 바로 뒤에 사자가 있다는
심정으로 발 빠르게 움직이고 있습니다.”

-2008년 9월 20일 양철우 대표이사 인터뷰 중-

첨 부 자 료

1. 회사개요

회사명: 주식회사 에버다임
 설립일: 1994년 7월 6일
 대표이사: 양철우, 전병찬
 주요사업: CPT, TC, ATT, 소방·특장, 소재부품, 중장비
 자본금: 62억 5,000만 원
 임직원수: 260명(2007년 12월 31일 기준)
 소재지: 충북 진천군 진천읍 장관리 332-3
 Web site: <http://www.everdign.com>

2. 에버다임의 연혁

날 짜	내 용	비 고
1994. 06.	한우건설기계(주) 설립	
1994. 07.	중장비개량 판매업 개시	
1995. 07.	유압브레이커 생산판매 개시	
1996. 08.	릭 클램프 생산판매 개시	
1996. 11.	수출 5백만 불의 탑 수상	산업자원부
1997. 06.	Hydraulic Breaker 전기중 CE마크 획득	TUV
1997. 11.	수출 1천만 불의 탑	산업자원부
1997. 11.	산업포장 수상	대통령
1998. 05.	유압크러셔 생산판매 개시	
1999. 03.	저소음형 유압브레이커 개발 및 인증	국립환경연구원
1999. 07.	ISO 9001 품질보증체계 인증	한국산업기술평가원
1999. 11.	수출 2천만 불의 탑	산업자원부
1999. 11.	금탑산업훈장 수상	대통령
2000. 04.	회사상호변경 (주)한우TNC	
2000. 12.	CIMA Breaker Impact Energy Rating(브레이커 타격에너지측정기술) 인증	미국건설기계공업협회
2001. 09.	벤처기업선정(기술평가기업)	서울지방중소기업청
2002. 04.	콘크리트램프트럭사업 진출	
2002. 04.	타워크레인사업 진출	
2002. 05.	금융감독위원회 등록법인 등록	금융감독위원회
2002. 10.	국내 최초 차세대클램프 개발 및 해외특허출원	특허청

날 짜	내 용	비 고
2002. 10.	웍-클램프 전기중 안전성 우수클램프 인증 획득	대한건설기계 안전관리원
2002. 11.	신기종 CPT(HCP32.13) 출시	
2002. 12.	진천공장 취득	충북 진천군
2003. 02.	지점 설치	경기도 광명시
2003. 03.	본점 이전등기 완료	충북 진천군
2003. 03.	주식 액면분할(5,000원 ⇒ 500원)	
2003. 05.	한우공정기계유한공사 해외지사 설립	중국 상해
2003. 08.	코스닥 예비심사 청구 승인	한국증권업협회
2003. 09.	벤처기업선정(신기술기업)	충북지방중소기업청
2003. 11.	코스닥증권시장에 매대개시	
2004. 04.	소방차사업 진출	
2004. 05.	특허권 양수(윤활오일이 함침된 미끄럼베어링 外 6건)	
2004. 05.	소재부품사업 진출	
2004. 06.	중국 CCC 인증서 획득(콘크리트 펌프트럭 4개 기종)	
2005. 06.	국제특허 취득(Attachment coupling device for heavy machinery)	영국
2005. 08.	특허 취득(유압브레이커의 공타방지장치)	
2005. 09.	품질경영시스템 인증(ISO 9000)	산업기술시험원
2005. 09.	환경경영시스템 인증(ISO 14000)	산업기술시험원
2005. 09.	벤처기업선정(신기술기업)	충북지방중소기업청
2006. 02.	부품, 소재 신뢰성 인증 획득	산업자원부
2006. 07.	서울사무소 이전	서울시 가산동
2006. 10.	우수중소기업인상 수상	충북지방중소기업청
2006. 11.	수출 3천만 불의 탑 수상	산업자원부
2006. 12.	국무총리상 수상(2006년 생산기반기술경기대회)	
2007. 02.	자회사 설립: (주)타이포스	계열회사
2007. 03.	상호변경: (주)에버다임	
2007. 06.	개성공단 진출 - 토지이용권 분양계약 체결	한국토지공사
2007. 10.	중소기업 종합대상 수상 - 제1회 기업인의 날	충청북도
2007. 10.	락드릴(천공기) 사업 부문 인수	대농중공업
2008. 05.	두바이 현지사무소 개소	
2008. 06.	벨기에 현지사무소 개소	

3. 요약재무제표

손익계산서

단위: 백 만원

구 분	2007. 12	2006. 12	2005. 12
매출액	152,862	111,712	90,690
매출원가	124,068	93,068	76,129
매출총이익	28,793	18,644	14,560
판매비와 일반관리비	18,656	12,039	10,491
영업이익	10,137	6,605	4,068
영업외수익	2,164	810	858
영업외비용	2,619	1,804	1,035
경상이익	9,682	5,611	3,891
특별이익	-	-	-
특별손실	-	-	-
법인세차감전순이익	9,682	5,611	3,891
당기순이익	9,682	5,611	3,891

4. 에버다임의 주주현황

주 주 명	소유주식수(주)	지 분 율
양철우(대표이사)	1,872,717	14.97%
전병찬(대표이사)	962,050	7.69%
우리사주조합	611,071	4.88%
THE BLACK HORSE EMERGINGE	468,700	3.75%
신영증권	350,500	2.80%
이창환(임원)	236,400	1.89%
하나은행(유리자산운용)	225,000	1.80%
CITIGROUP GLOBALMARKETS FINANCIAL PRODU	219,414	1.75%
조현문	118,220	0.94%
기타	8,323,428	66.52%
합계	13,387,500	100.00

7. 제품 포트폴리오

CPT(Concrete Pump Truck)

고층건물 건설 시 콘크리트를 고층까지 손쉽게 송출할 수 있는 장비



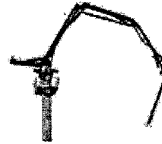
물 펌프



라인펌프(물리)



트레일러 펌프



플레이싱 붐

ATT(Attachment)

굴삭기에 장착하여 암반 파쇄 및 구조물철거 등 각종 건설작업을 수행하기 위한 장비



라이노 브레이커



라이노 멀티프로세서



라이노 쉐어라이저



라이노 미니크러셔



라이노 콤팩터



라이노 멀티포포즈그립



라이노 킥 볼럼프



TC(Tower Crane)

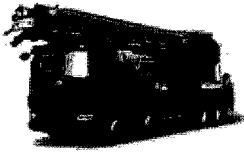
고층건물 건축 시 중량물을 손쉽게 이동시킬 수 있는 장비



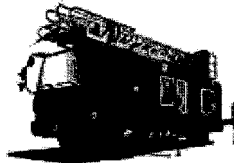
T형 타워크레인



L형 타워크레인



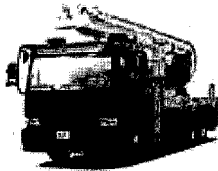
사다리소방자동차



경남사다리소방자동차



굴절사다리소방자동차



굴절소방자동차



물탱크소방자동차

출처: 에버다임 내부자료

8. 에버다임의 인증 및 수상 실적

	날 짜	내 용
수상	1996. 11	수출 500만 불의 탑 수상
	1997. 11	수출 1천만 불의 탑 및 산업포장 수상
	1999. 12	수출 2천만 불의 탑 및 금탑산업훈장 수상
	2006. 11	수출 3백만 불의 탑 수상
	2006. 10	자랑스러운 중소기업인상 수상
	2006. 11	산자부 "생산기반기술 경진대회 용접부문" 국무총리상 수상
벤처기업	1998. 11	벤처기업 선정
	2001. 06	벤처기업 선정(기술사업 부문)
	2003. 09	벤처기업 선정(신기술 부문)
	2005. 09	벤처기업 재선정(신기술 부문)
국내특허	2004. 06	중장비용 어태치먼트 커플링 장치
	2005. 08	유압브레이커의 공타방지장치
	2006. 06	사다리 소방차용 방화수 이송관 장치
	2005. 06	고가사다리의 수관을 이용한 방수장치
	2006. 06	다목적 화재진화 차량
	2006. 06	굴절식 보조사다리를 구비한 고가사다리
	2006. 08	고가사다리 자동차 안전운전범위 자동지정시스템

	날 짜	내 용
	2006. 12	철재 절단파쇄기의 조 유격조절장치
	2006. 10	사다리소방차의 사다리 붐 자동제어장치
	2007. 01	소방차용 바스켓
	2007. 01	사다리소방차의 사다리붐 장치
	2007. 01	고가사다리 자동차의 아우트리거 제어시스템
	2006. 12	콘크리트 펌핑시스템의 유압실린더 스트로크 교정 장치
	2006. 09	철재절단기의 조 유격조절장치
	2007. 01	건설 중장비의 배터리방전을 방지하기 위한 에어컴프레서 작동회로
	2007. 01	설중장비의 어태치먼트를 쉽게 착탈시키기 위한 유압실린더식클램프의 안전 제어 시스템
	2005. 06	Attachment coupling device for heavy achinery(미국, 영국, 중국)
	2000. 07	Sliding bearing and manufacturing method thereof(독일, 이태리, 미국)
	2001. 03	潤りベアリングびその製造方法 (일본)
	2002. 11	의장등록(굴삭기용 버킷 외6건)
	2004. 10	의장등록(유압 파쇄기 외3건)
	2005. 06	고소 비상탈출용 바스켓
	2005. 06	고가사다리의 수관을 이용한 방수장치
	2005. 06	고가사다리 선단 보호 장치
	2006. 06	실린더형 배관을 정용한 링크부 배관구조(실용신안)
	2006. 07	플렉시블 배관구조를 이용한 유체이송용 배관시스템
	2006. 07	고가사다리 및 굴절붐의 자동수납장치를 구비한 고가사다리 소방차
실용신안	2000. 11	중장비용 어태치먼트 커플러
	2001. 12	유압실린더
	2001. 12	유압장치
	2002. 04	중장비용 어태치먼트 커플링 장치
	2005. 06	고소 비상탈출용 바스켓
	2005. 06	고가사다리의 수관을 이용한 방수장치
	2005. 06	고가사다리 선단 보호 장치
	2006. 06	실린더형 배관을 정용한 링크부 배관구조
	2006. 07	플렉시블 배관구조를 이용한 유체이송용 배관시스템
	2006. 07	고가사다리 및 굴절붐의 자동수납장치를 구비한 고가사다리 소방차
인증	1998. 11	벤처기업 선정
	1997. 06	CE마크 인증(ATT분야)
	1999. 03	저소음형 브레이커 개발 및 인증
	1999. 05	(주)에버다임 부설 기술연구소 인증
	1999. 07	ISO 9001 품질보증체제 인증
	2000. 12	CIMA(미국건설기계공업협회) 브레이커 타격력시험 인증
	2004. 06	콘크리트 펌프트럭 CCC(중국강제인증) 인증
	2005. 04	CE마크 인증(콘크리트펌프트럭 분야)
	2005. 09	벤처기업 재선정
	2005. 09	ISO 9001 품질경영시스템 인증(갱신)

9. 기업 방문



▶ 기술연구소 소장 임종혁 이사가 에버다임의 구조 해석기술을 시연함으로써 핵심 기술에 대한 이해도를 높였다.



▶ 양철우 대표이사와의 인터뷰를 통해 에버다임의 원동력인 직원을 중시하는 경영철학을 들을 수 있었다.

인터뷰 자료

1. 2008년 8월 26일 마케팅실, 우치헌 과장 인터뷰

Q1. 초창기 회사를 설립하셨던 7분의 전문분야와 역할은 무엇이었고, 회사의 창립은 어떻게 이루어졌습니까? 7분 모두 대우중공업에서 같이 근무하셨는데 대우중공업에 근무했을 당시에 서로 친분이 있었습니까?

창업 당시의 멤버는 7명이었고 그 중 6명만이 대우중공업에서 같이 일을 하시던 분이었습니다. 나머지 1명의 여직원은 인원 충원을 목적으로 창업 당시 채용하였습니다. 현재 고문이신 양철우 대표이사가 전체 총괄책임을 맡았었고, 현재 사장님이신 전병찬 사장님이 이사로서 관리총괄을 맡으셨습니다. 이창환 부장님과 퇴사하신 창립멤버 한 분이 수출을 담당하셨고, 최민수 부장님께서 국내 중장비 영업을 담당하셨습니다. 현재 직급으로 이창환 상무님과 최규성 상무님은 각각 하나의 사업부를 맡으셨고, 대우중공업에서 하던 전공업무를 그대로 이어 갔습니다.

대우중공업에서 굴삭기를 판매하면 중고 장비 처리가 뒤따라왔습니다. 중고 장비 처리를 안 해주면 굴삭기를 팔 수 없기 때문에 새 장비의 구매가 어려워집니다. 그렇다고 매번 중고 장비를 사기도 그렇고 판매로 인한 수익 창출과 재고 처리가 곤란해졌습니다. 대기업이 하기에는 규모가 작았던 이 사업을 당시 관련된 프로젝트와 시장 조사를 하고 있던 양철우 고문님과 전병찬 사장님께 이관했습니다. 그 분들은 대기업의 중고 장비 처리문제를 해결했고, 대우중공업의 지원과 새로운 사업 가능성을 보아 이 사업이 시작되었습니다.

창업 멤버 6명은 대우중공업에 있을 때부터 친분이 있었다기보다 연관 업무로써 지원을 하고 있는 사이였습니다.

Q2. 초기 매매업을 하다가 제조업으로 눈을 돌리셨는데 자금 조달의 어려움은 없으셨나요?

아까 말했듯이 사업을 시작했을 당시 매매업을 했는데 매매업에는 한계가 있었습니다. 사업을 확장하기 위해서는 제조 분야를 해야 한다는 경영자의 방침과 직원들의 동의로 건설 중장비 쪽에 관련된 기술인 ATT를 시작했습니다. 제조업으로의 첫 시작은 많이 힘들고 어려웠습니다. 1997년 외환위기를 기회로 성장의 발판이 만들어졌습니다. 중장비 렌트로 인한 할부를 갚아나가야 했던 국내 임대업자들은 외환위기로 경기가 악화되면서 할부를 갚기가 어려워졌습니다. 어려움을 타개하는 방법으로 거의 새 장비나 다름없는 장비들을 싸게 팔았고, 그것이 저희에게는 기회가 되었습니다. 새 장비나 다름없는 것들을 아주 싸게 구입했고, 환율의 상승으로 매출액이 증가하였기에 자금 유동성 문제를 해결할 수 있었습니다. 외환위기가 어떤 기업에게는 많이 힘들던 시기였겠지만 저희에게는 아주 좋은 환경 기회요인이 되었습니다.

Q3. 처음에 제조업에서 수출을 시작하실 때 어느 지역에 진출을 하셨고 선점한 이유가 무엇입니까?

저희가 초점을 두고 있던 AT&T 같은 경우는 미국이 처음이었습니다. 다른 지역에도 수출을 하긴 했지만 포커스는 미주 지역에 두었습니다. 차별화 할 수 있는 요인은 기술력과 서비스, 마케팅이라고 할 수 있는데 세계에서 인정받기 위해서는 선진 시장에서 먼저 인정을 받아야 된다고 생각했습니다. 경쟁업체와 품질을 차별화하고 선진 시장에 진출하기 위해서는 evidence가 있어야 된다는 생각에 미국을 타겟으로 전시회 참가, 판로개척, 적절한 파트너와의 제휴로 새로운 시장을 개발하였습니다. 품질을 개선함과 동시에 완성도를 높여 고객의 신뢰를 확보하며 쌓은 evidence를 갖고 유럽의 선진 시장을 공략하였습니다.

Q4. 해외 진출 시 시행착오를 겪은 적은 없었습니까?

‘택시를 잘못 타서 비용이 너무 많이 나온다. 인도에서는 노란택시는 절대 타면 안 된다.’ 등의 문제가 신규 시장에서 계속 생기고 있습니다. 출장 한번으로 매출을 올리는 경우는 없기 때문에 시간을 갖고 지속적인 투자가 필요합니다. 이를 위해 가장 좋은 방법은 전시회에 참가하는 것입니다. 전문화되고 한정된 업종이지만 신기술을 보고 싶어 하는 고객이 있기 때문에 전시회가 성황리에 이루어지게 됩니다. 특히 큰 전시회는 신기술이 발표 되고 전 세계의 딜러들이 모이기 때문에 중요하다고 할 수 있습니다.

그래서 에버다임처럼 현지 국가별로 마케팅 비용, 시장 진출 비용을 소비할 수 없는 중소기업으로서, 전시회는 굉장히 중요한 마케팅플레이스입니다. 1990년대부터 중소기업이지만 수천만 원, 수억 원을 소비하며 큰 전시회에 참가 하고 있습니다.

Q5. 러시아에서 에버다임의 시장점유율이 높은 이유는 무엇입니까?

영업 판매전략 중의 우리가 선점할 수 있는 시장을 찾아보자는 의견이 있었습니다. 러시아 같은 경우는 기존에 많이 알려진 글로벌 기업이 많이 진출을 하지 않았었고, 개방되는 시점이 비슷했기 때문에 가격 대비 만족도가 높았습니다. 아직은 최고의 품질이라 할 수는 없지만 선진 기술에 가까이 미치는, 충분한 만족도가 있는 기술에 적절한 가격이라는 점에서 시장점유율 우위를 차지하게 되었습니다. 또 하나는 코리아의 브랜드 파워로 인해 힘을 얻었습니다. 1990년대에는 한국의 브랜드가 상위에 속한 브랜드가 없었지만 2000년도부터 삼성, LG의 브랜드가 러시아에서 굉장한 프리미엄 브랜드 이미지로 인식되었고 전반적인 코리아 프리미엄 브랜드 이미지 덕을 보기도 하였습니다.

Q6. 해외 진출 경험이 쌓이면서 변화되는 경영방식이 있습니까?

정확한 의사결정을 내릴 수 있는 데이터가 수집되며, 국내 업체와는 차별화된 프로모션을 할 수 있는 아이디어를 얻게 되었습니다. 세계는 넓고 우리가 할 수 있는 것은 많다는 글로벌 마인드를

얻었습니다. 우리가 선진 업체 수준과 하나가 되어야 하기 때문에 하나로 맞춰갈 수 있도록 수출, 해외 영업을 주도적으로 시스템 등을 정비해야 합니다. 또, 의식을 고취하고 선진 아이디어를 자극 제 삼아 흡수할 수 있어서 선진화가 가능하게 됩니다. KOTRA의 해외 정보도 중요하지만 직접 발로 뛰면서 경험한 생생한 의견은 그와 다를 수 있기 때문에 출장보고서를 관련 업종(출장 다녀오실 분)끼리 합니다.

Q7. 대기업의 브랜드를 사용할 때와 자체 브랜드로서 해외 진출 시 장단점은 무엇입니까?

대기업의 브랜드를 사용할 때는 시장 진입이 쉽고, 상위 브랜드의 후광과 단기간의 시장 진입으로 이윤을 남길 수 있다는 장점이 있습니다. 단점으로는 상위 브랜드에 매어있고 독립적이지 않고 의존적이라는 것입니다. 또한 상위 브랜드의 눈치를 봐야하며 시장이 줄어들고 있었기 때문에 성장성에 한계가 있습니다.

자체 기업으로서의 해외 진출 시에는 진입이 어렵고 시장 조사 등 진출 비용이 많이 든다는 단점이 있지만 장기적으로는 단점 자체가 브랜드 자산이 될 수 있고 시장 확대가 가능하며 독립적으로 자사의 영업력을 늘릴 수 있습니다.

Q8. 사업부를 인수하시면서 기존 조직도 같이 인수하셨는데 이러한 통합과정에서 마찰은 없었습니까? 사업부제를 운영하고 계신데 사업부별로 경쟁을 하고 있습니까?

에버다임이라는 큰 조직 안에 있지만 사업부제로서 사업본부장의 총괄로 운영되기 때문에 의견 충돌은 거의 없습니다. 인수 후 그 사람들을 주축으로 해서 신규 직원들을 채용했기 때문에 기존 조직하고의 마찰은 그다지 크지 않았습니다. 기업의 작은 조직이 영향을 미쳐서 사업부제이면서 '함께'라는 조직문화가 형성되었기 때문에 마찰이 별로 없었습니다.

한 쪽을 힘들게 하는 경쟁은 하지 않고, 사업부별로 선의의 경쟁을 하고 있는 상황입니다. 작년과 제 작년을 기준으로 목표를 정해서 인센티브제를 실시하고 있는데 사업부별로 자극을 받아 좋은 성과를 내고 있기 때문에 올해도 연말에 인센티브제를 실시할 것 같습니다.

Q9. 다양한 제품 포트폴리오를 가지고 있는데 그 사업부를 선정한 기준은 무엇입니까?

ATT, CPT, TC 사업 부문은 전략적 M&A가 아닌 대우중공업에서 사양사업으로 하지 않으려던 것을 저희가 인수를 한 것이었습니다. 그럼에도 불구하고 이 사업 부문을 했던 이유는 같은 건설 중장비 업종이면서 유압기술이나 구조해석능력을 관련 사업에서 계속 이용할 수 있었기 때문이었습니다. 락트릴 같은 경우에도 이 같은 검토를 토대로 한 유압기술 관련 사업이었기 때문에 인수를 결정을 했으나 현재 진행되고 있는 점은 아직 없습니다.

Q10. 에버다임의 원천 기술을 내부화 하거나 투자를 하고 있습니까? 그리고 자체 기술을 만들기까지의 어려움은 없었습니까?

저희는 처음에 원천 기술이라 해서 소재를 생각했습니다. 저희는 모든 제품에 자체 개발능력을 활용할 수 있습니다. 초기 CPT는 외국의 펌프를 사왔고, 대우중공업의 CPT 사업 부문을 인수할 당시 대우중공업은 PM과 계약이 되어있어서 PM의 기술을 이전받았습니다. 인수하고 나서는 자체 기술로 모델을 계속 출시했습니다. 왜냐하면 우리가 기술 개발을 하지 않고 그냥 그 기술을 쓰면 로열티를 내야 하기 때문에 자체 기술을 개발해 비용절감의 효과까지 누리게 된 것입니다.

자체 기술을 개발하기에 저희는 어려움이 적었습니다. 사업부를 인수할 때 기존의 인력들을 그대로 데려왔고, 마찰 없이 우리의 기술로 만들 수 있게 되었습니다. 거의 대부분 외국과의 라이선스와 관계없는 자체 기술이고, TC만 다른 기술이 필요해서 외국과 라이선스 관계에 있었는데, 그 계약도 종결되어서 모든 제품에 에버다임의 자체 기술이 사용되고 있습니다.

Q11. R&D에 투자되는 비중은 얼마나 됩니까?

저희가 인원이 많이 늘어서 지금은 R&D 인원이 1/6을 차지하고 있고 지속적으로 R&D 인력을 확보하려고 하고 있습니다. 질적인 측면을 높이기 위해 학, 박사 출신 전문가들의 확보에 주력하고 있습니다. R&D의 전체 비중은 공시화 된 수치와 안 보이는 비용까지 포함하여 전체 매출액에서 4~5% 정도입니다.

Q12. 특별하게 소방·특장 사업을 해보겠다고 한 계기가 있었는지 궁금합니다. 또, 3~4년 전 정부에서 주도하는 소방 경량 사다리 사업에서 모범업체로 선정되었다는데 그 때 상황은 어떠했습니까?

경영자의 결정이었고 당시 국내 소방 기술이 매우 낙후되어 있었습니다. 하지만 알고 보니 우리가 할 수 있는 기술이었고 그에 따른 검토가 이루어졌습니다. 굉장히 중요한 사업이지만 우리나라는 대기업이 진출할 수 없는 사업으로 지정되었기 때문에 저희가 진출하기가 더 쉬웠습니다. 그 결과로 경량 사다리 소방사업의 모범업체로 선정되어 납품을 시작했습니다. 일반적으로 알고 있는 고가 소방차가 있는데, 자체적으로는 국내 소방 사업의 고가 소방차에서는 선두주자라고 할 수 있습니다.

2. 2008년 9월 20일 경영지원팀, 신현중 이사 인터뷰

Q1. 학습조는 어떻게 만들어지게 되었으며, 어떻게 진행되고 있습니까?

기존에 소그룹 학습토의나 기술 교육을 시켰으나 업무로 인해 바쁘다 보니 적극적으로 활성화되지는 않았습니다. 당시 노동부와 산업인력공단이 연계해서 중소기업의 학습하는 분위기, 공부하는 분위기를 이루도록 지원해주는 사업이 있습니다. 우리에게 필요한 제도인 것 같아서 신청하였고, 4:1의 경쟁률을 뚫고 학습조 지원회사로 선정되었습니다. 그리고 업무와 연관이 있는 테마를 정해

서 1년 동안 지속적으로 학습조 활동을 진행하는 것입니다. 그래서 자주하는 팀은 일주일에 한 번, 아니면 보통 통상 격주로 투입 하고, 개선된 것들은 현장에 적용도 해보고 있습니다.

하지만 대기업처럼 연수원이 있는 것이 아니라서 외부강사도 초빙해서 강의를 듣거나, 위탁 교육을 많이 보냅니다. 중소기업 연수원 등 주로 직무와 관련된 분야에 보내고 있습니다. 짧게는 2박 3일, 아니면 4박 5일 등 수시로 보내서 교육을 체계적으로 시키려고 많이 준비하고 있습니다.

Q2. 학습조가 총 6개 팀이 있다고 하셨는데, 각각 어떤 팀으로 구성되어 있습니까? 또 학습조로 이루어 낸 성과는 있었습니까?

학습조에는 R&D 인원들이 주축이 된 학습조가 있고, 그 안에 우리 회사의 제품을 3D로 설계를 하는 학습조가 있습니다. 이러한 학습조가 R&D와 연동이 되어서 각 사업부별 개발인력들과 함께 좋은 성과를 내고 있습니다. 그리고 지멘스에서 주최하는 전 세계 설계 공모전에 저희가 응모를 해서 저희 소방차, 모델링, 렌더링이 채택되어 수상을 했습니다.

그 외 팀들을 보자면 마케팅 연구회도 있고, 그리고 적재적소팀이라고 해서 자재들의 물류 흐름을 원활하도록 개선하는 팀, 생산관리팀, 품질관리팀으로 구성이 되어 있습니다.

Q3. 대표님께서 직원 생각을 많이 하신다는 얘기를 들었습니다. 어떤 식으로 직원생각을 하시는지 궁금합니다.

사업 초기에 직원들이 고생을 많이 했습니다. 왜냐하면 세일즈 네트워크 등 기반이 없는 상태에서 중고 건설 중장비의 수출을 해야 했기 때문입니다. 그러다보니 아무런 기반도 다지지 못한 채 직원들을 베트남 등지에 내보냈습니다. 우리나라에도 영등포에 유명한 중장비 매매 골목이 있는 것처럼 해외에도 그런 비슷한 밀집 지역 상권이 있습니다. 그런 곳으로 직원들을 보내서 알아서 판매를 하던가, 바이어와의 계약을 체결하던가에 대한 것들은 오로지 직원의 역량에 맡겼습니다. 그래서 초기에 직원들이 고생을 많이 했습니다. 그때부터 직원이 잘해야 회사가 성장을 한다는 믿음이 생겼고, 대표님께서도 '고객도 왕이지만, 직원도 왕이다' 라는 말씀을 하십니다.

Q4. 성과급제를 도입하게 된 배경은 무엇이었습니까?

직원들이 경쟁력이 있어야 회사도 경쟁력이 있다는 말을 토대로 성과급제를 시행하게 되었습니다. 본인 스스로 자기계발을 계속하고 성과를 내면 그만큼 회사에 요구할 수 있게 됩니다. 이러한 선순환의 시너지 효과로 회사의 비전과 성장, 개인 발전에 좋은 영향을 주고 있습니다. 저희는 지금도 다들 열심히 하고 있고 올해 매출 목표는 2,000억이었지만 이를 뛰어넘어 2,300~2,400억 정도도 가능할 것으로 보고 있습니다. 성과급제로 인해 현재 성장을 계속하고 있고, 수출도 많이 증가하고 있는 상황입니다.

Q5. 기업이 성장하면서 겪었던 어려운 점이 있다면 무엇이었습니까?

회사가 급격하게 성장을 하다 보니 성장속도에 비해서 시스템 체제가 약했습니다. 우리 회사는 사장님의 취임 이래로 2010년도까지 회사의 외형 성장도 중요하지만 내적 성장도 중요하다는 걸 깨달았습니다. 옛날에는 30명도 안되었다가 이제는 300명까지 늘어나다 보니 기업문화 내지는 조직문화들도 다시 한 번 생각 하게 되었습니다. 제도나 문화로 공동체 의식을 갖게 해주려고 조금씩 바꾸어 나가고 있습니다.

Q6. 창립일 기념 등산 워크숍을 하신다는 기사를 읽었습니다. 언제부터 등산을 하셨습니까? 그리고 목적은 무엇인지 궁금합니다.

저희는 7월 6일이 창립기념일이고 그 때 1박 2일로 보통 워크숍을 합니다. 가서 팀 빌딩을 하던 등산을 하던 단체 활동을 하고 외부 강사를 초빙해서 초청 특강을 듣고 댄스 강습도 받고 합니다. 공부만 계속 시키면 직원들이 재미없어하니까 제 작년에는 나이트 댄스 특강도 받았고, 올해는 기체조 등을 해서 직원들이 함께할 수 있는 시간을 마련했습니다. 그리고 경영실적 발표도 합니다. 사장님이 직접 상반기 실적과 하반기 전망이나 중장비 회사의 방향이나 계획, 비전 등을 말씀해 주십니다.

3. 2008년 9월 20일 ATT 본부장, 기술연구소장 임종혁 이사 인터뷰

Q1. 에버다임에서 핵심 기술로 내세우고 있는 유압기술과 구조해석능력이 국내 최고라고 말할 수 있는 특징이 무엇입니까? 각 부서별로 이 능력들이 어떻게 쓰이고 있고, 신뢰성센터와 연관이 있습니까?

개발단계에서 사전에 예측하고 평가하는 것이 구조해석능력입니다. 해석의 반대되는 개념은 실험인데 실험을 하려면 실제로 사용 현장에 나가서 그만큼의 힘을 가해보는 것입니다. 그러나 실제 현장에서는 십년, 이십년을 써야 그 성능을 테스트 해 볼 수 있습니다. 그러나 그것은 불가능한 일입니다. 그래서 컴퓨터상에서 또는 수학적인 접근방법을 이용해 그만큼의 힘을 반복적으로 받았을 때를 가정해서 해석, 해부하는 데에 구조해석능력을 이용합니다. 어디에 얼마만큼의 힘이 가해지며 또는 그 힘이 하루에 몇 번 가해지는지 힘의 크기가 얼마만큼 되는지 이런 것들을 잘 모르기 때문에 오랫동안 제품을 개발하다보면 노하우가 쌓입니다. 동종업계에서 우리의 구조해석능력은 최고라고 할 수 있습니다. 인력들도 충분히 트레이닝 되어있고, 오랫동안 축적된 노하우와 구조해석능력으로의 접근이 다른 업체들보다 빨랐기 때문입니다.

유압이라는 것은 관에 압력이 있는 액체를 흘려 밀고 돌리는 것입니다. 바로 구조물들을 움직일 수 있게 하는 동력원이라 말할 수 있습니다. 유압기술을 얼마나 잘 만드느냐가 우리 구조물들의 성능을 결정하는 것입니다. 결국 우리 제품을 개발하는데 있어 성능을 향상시키기 위해서는 유압기술을 향상시켜야 합니다. 유압기술과 구조해석능력은 밀접한 관계가 있고 이 둘이 우리의 핵심 기술이라 할 수 있습니다.

저희는 총 여섯 개의 사업 부문이 있고, 각 부서 별 개발팀이 있습니다. 표준화 된 프로세스 개발을 할 수 있게 관리하는 프로그램이 필요하기 때문에 기술연구소로 모여 제품을 개발하고 있습니다. 제품의 실제 상황을 적용시켜 보는 구조해석능력과 구조물들을 움직일 수 있도록 하는 유압 기술은 모든 제품에서 사용하고 있습니다.

신뢰성센터는 구조해석능력으로 내놓은 결과물들을 테스트 해보는 곳입니다. 물론 CPT와 TC는 부피가 커 완제품을 테스트하지는 못합니다. 구조물은 이음새와 같은 부품 하나하나가 중요하기 때문에 부피가 큰 제품들은 신뢰성센터에서 부품별로 테스트를 하게 됩니다.

Q2. 기술연구소를 설립하고 나서 바로 유압기술과 구조해석능력을 연구하셨나요?

저희 회사의 차부장급 이상, 임원까지 대기업 출신입니다. 외환위기 시기 대기업들의 어려움으로 많은 인원이 중소기업으로 이동을 하였습니다. 우리는 기회를 놓치지 않고 그들을 저희 회사로 불러들였습니다. 제품을 만드는 데 중요한 구조해석능력과 유압기술은 대기업에서 사용하는 프로그램으로 그들이 대기업에 있을 때의 노하우를 중소기업인 에버다임에 왔을 때 적용시켰습니다. 초기에는 회사가 개인 역량에 의해 많이 좌우 되었는데 창립초기 엔지니어들과 외환위기 시기 흡수된 대기업들의 엔지니어들이 한데 모여 우리의 핵심 기술을 발전시켰습니다.

Q3. 신뢰성센터 설립 전후와 매출액에 어떤 변화가 있었습니까?

7년 전에 AEM 인증을 받을 때는 미흡한 것이 많았습니다. 미국 인증 업체에서 직접 국내에 방문해서 확인을 하게 되는데 초기 미흡했던 때에는 '주변 환경은 아직 더 보강을 해야 할 것 같지만 과정과 역량은 세계 톱클래스다. 유럽이나 일본의 선진 브랜드보다 오히려 더 잘하는 것 같다.' 그런 얘기를 해주고 갔습니다. 그 분에게 많은 조언을 들었고, 신뢰성센터가 설립된 후 AEM 인증을 다시 받게 되었을 때 다시 AEM 인증하러 오신 분의 눈이 휘둥그레졌습니다. 자신이 보기에 세계 동종업계에서 세 손가락 안에 꼽힌다고 했습니다. 우리의 매출액 그래프를 보시면 2005년 이후 급격히 상승한 것을 볼 수 있습니다. 물론 신뢰성센터 때문에 매출이 상승했다고 단정 지을 수 없지만 큰 영향을 줬다고 생각합니다.

Q4. 연구 개발비용의 비중이 2002년, 2006년 감소하는 것을 사업보고서에서 보게 되었습니다. 특별한 이유가 있습니까?

사실 회사의 사업보고서에 올라가있는 연구 개발비는 회계처리에 기준한 것입니다. 실제로 연구 개발 투자액이라는 것은 비용뿐만 아니라 연구 개발용으로 짓는 건물, 토지, 설비가 다 포함이 되어야 하는데 저희 회사 내부기준으로 아직 그렇게 하고 있지 않습니다. 예를 들어 신뢰성센터의 설립 비용이 10억 가까이 되지만 연구 개발비에 들어가지 않았습니다. 실제로 우리의 연구 개발비용은 매출액의 5% 정도 됩니다.

Q5. 설립초기부터 기술자가 있어 자체적으로 중고 장비를 개량하셨습니까?

처음에 기술자들은 우리의 직원이 아니었습니다. 충분한 일감을 보장하고 우리 회사만 그 업체에 개량을 맡길 수 있도록 개량 전문 회사와 계약을 맺었습니다. 이는 여러 곳에서 수리를 하는 것보다 실력 있는 한 곳에서 수리하는 것이 낫다는 판단에서였습니다. 하지만 얼마 지나지 않아 우리 회사에서 흡수하였고, 같은 에버다임 지붕 밑에 있게 되었습니다.

Q6. CPT 사업에서 에버다임만이 갖고 있는 차별화는 무엇입니까?

CPT에서 제일 중요한 것은 내구성입니다. 내구성이 중요한 이유는 그 안에 콘크리트, 시멘트와 모래, 물이 섞여 고압으로 펌핑을 합니다. 그런 식으로 50M 위 옥상에다 콘크리트를 부어줍니다. 50M까지 올리려면 해저 3,000M 정도에서 받는 그 정도의 수압인 300기압 정도의 압력을 받게 되는데 제대로 제품을 만들지 못하면 판 안에서 시멘트가 굳게 됩니다. 따라서 부품이 아주 정밀해야 하고 고급 부품을 사용해야 합니다. 우리의 기술은 이러한 압력을 전달 수 있는 내구성이 높은 제품을 만들고 있습니다.

또한 우리는 독일 Putmeister의 기술을 원천으로 사용하고 있습니다. Putmeister의 지분을 산 것은 아니고 Putmeister와 대우중공업이 기술제휴 계약을 체결했고, 이를 통해 대우중공업이 Putmeister 제품을 라이선스 생산을 하고 자체 개발해서 자체모형을 만들게 되었는데 우리가 인수함으로써 그 기술이 우리에게 오게 되었습니다. 현재 펌핑 시스템, 밸브 시스템, 관로의 품질을 그대로 받아들였기 때문에 고유한 성향과 내구성은 Putmeister와 동급이라 할 수 있습니다.

Q7. TC 사업에서 에버다임만이 갖고 있는 차별화는 무엇입니까?

TC는 사람이 높은 곳으로 올라가 하기 때문에 안전이 가장 중요합니다. 우리는 구조해석능력을 통해 안전성을 높이고 있습니다. 독일의 지멘스사의 인버터시스템을 도입해 미세 움직임까지 조절하고 있습니다. 그리고 TC 맨 위에 집(jib)이라는 것이 있는데 타사의 제품을 보면 그 위에 줄이 있는 것이 있습니다. 하지만 좁은 공간에 TC를 여러 대 세우려면 그 활동 범위가 겹치게 되는데 줄에 걸리지 않도록 하기 위해 줄 위만큼의 높이가 필요합니다. 우리는 그 줄을 없애 타사 제품보다 높이 하지 않고도 겹쳐 세울 수 있게 하였습니다.

Q8. 2004년 2005년 국내 건설경기 불황에 직면한 위기가 있었습니까?

당시 건설경기 불황은 위기였습니다. 우리가 최근 2005년부터 성장을 했는데 2004년 2005년까지 매출액을 보시면 정체기였습니다. 정체기를 2~3년 겪고 나니까 수출을 하지 않으면 회사가 성장을 할 수 없겠다는 것을 알게 되었습니다. 국내 시장은 가망이 없고, 수출을 해야 하는데 수출을 하려면 하나부터 열까지 부족한 것이 너무 많았습니다. 예로 '한우'라는 기업명에 대해 해외 영업을 하는 직원들의 얘기가 많았습니다. 발음하기도 힘들고 쓰기도 힘들어서 회사이름도 에버다임으

로 바꾸는 등 여러 가지 준비를 하고 있습니다. 2004년, 2005년 이후 수출이 매년 50% 이상씩 성장하고 있습니다.

4. 2008년 9월 20일 양철우 대표이사 인터뷰

Q1. 기업을 경영하는 데 있어서 경영방침이 무엇입니까?

내부적으로는 종업원들과의 가족 같은 분위기를 항상 유지하고 외부적으로는 고객들이 감동할 수 있는 제품 생산을 하는 것입니다. 사업 초기 많은 자금을 갖고 시작한 것이 아니라 절약하면서 회사를 키웠고, 그 과정에서 종업원들의 희생이 많았습니다. 예를 들어 월급 이외의 상여금, 명절 휴가비 등을 추가지급 하지 않았습니다. 이를 참고 견뎌준 직원들이 있었기에 지금의 에버다임이 존재할 수 있는 것입니다.

Q2. 지금의 성과급은 어떻게 지급됩니까?

현재는 매년 목표를 초과달성하면 그 초과달성분은 거의 모두 직원에게 돌아갑니다. 2007년 목표가 100억 원이었지만 120억 원을 달성하여 19억 정도를 성과급으로 지급했습니다. 하지만 전부 같은 성과급을 받는 것이 아니라 각 부서의 성과별로 비율이 다릅니다. 그래서 많게는 개인에게 700%까지 지급을 한 적이 있습니다. 직원들이 목표치를 달성하기 위해 주말도 없이 근무를 하고 있으며 회사가 잘 되어야 내가 잘된다는 생각에 책임감을 갖고 성실하게 일하고 있습니다. 회사도 돈이 없어도 지급하기로 했던 성과급은 지급하기 때문에 직원들은 불만이 없고 이에 회사에 노조가 있을 수 없습니다.

Q3. AIT 최초 납품 시 고장이 나고, 후불제 판매 방식을 적용하기도 했는데, 제조업을 처음 하셨을 때의 상황은 어떠했습니까?

첫 수출한 3개 중 1개가 2개월 안에 고장이 났습니다. 그래서 그 당시에 담당자는 양해를 구하고 비행기로 새 제품을 실어서 보냈습니다. 부피와 무게가 어마어마한 제품을 비행기로 보냈으니 물류비만 700만 원정도 들었습니다. 다행히 새로 보낸 제품은 정상적으로 작동했고 고객은 신속히 대응한 것에 대해 좋게 봐주었습니다. 이 사건을 계기로 그 외국인이 나중에 딜러가 되었습니다. 첫 번째는 실수지만 두 번을 넘었다하면 바로 바꾸어 주어야 합니다. 신속한 대응이 필요합니다.

대우중공업에서 하던 것을 실패해서 인수한 것이라 처음에는 손해가 더 많았습니다. 1년째 접어들면서 혹시나 잘 될까 하는 생각을 했었고 2년째에는 계속 이렇게 고장이 자주나면 못하겠다고 싶었습니다. 2년 말쯤 성장 기미가 보였고 3년째 들어서는 금년 말까지 최대한 노력을 해보고 그런데도 해내지 못한다면 다음해에는 하지 않겠다고 생각했습니다. 노력의 결과로 4년째부터는 잘 되었습니다. 열심히 해야 하고 타이밍도 맞아야 하고 운도 따라야 했습니다.

Q4. 코스닥 상장 후 달라진 점은 무엇입니까? 시장에서의 자금 조달이 도움이 되었습니까?

증권사 상장은 자본 조달 위험이고 65억 원 가까이 되는 자본 중 55억 원은 조달한 것입니다. 상장 했을 당시 55억 원이 조달받은 것인데 지금은 100억 원이 되었습니다. 비상장은 공식적인 거래가 안 됩니다. 공개 법인은 금융기관에서 평가 받고 어려울 때 자금조달이 쉽습니다.

Q5. 대기업에서 근무하시다가 중소기업을 설립하셨는데, 우리나라 중소기업 지원에 대한 부족한 점은 무엇이라고 생각하십니까?

지원에 대한 각자 생각은 다르지만 정부에서 지원을 잘해준다고 생각합니다. 다만 잘되는 사람만 잘해주고 안 되는 사람을 일으키는 그런 지원은 없습니다. 창업 자금 1, 2천만 원을 은행에서는 빌려주지 않기 때문에 대부업체 이용하는데 될 사람들은 정부에서 도와야 한다고 생각합니다.

사업하기 힘들다는 것이 우리가 월 200억 원의 매출을 한다 했을 때 200억 원 매출에 깔리는 운영자금이 100억 원이 넘습니다. 물건 판 것의 돈은 안 들어왔고 자재 사온 것 중 주어야 할 것이 있기 때문에 이 매출을 올리려면 100억 원을 운영자금으로 가지고 있어야 하고 자금이 없는 사람은 매출을 하거나 미리 준비를 해야 합니다.

Q6. 대우에 있다가 TF로 중고 중장비 매매 시장에 대해 알아보고 그 계기로 에버다임의 전 전신인 한우건설기계를 분사해서 나왔다 들었는데 창업 당시 어려운 점은 무엇이었습니까?

많았습니다. 중고 장비가 왜 생기냐면 굴삭기의 경우, 그 당시 대우, 현대, 삼성 3사가 있었는데 수요가 있을 때는 세계 나가는데 수요가 줄면서 그 사람들이 가지고 있던 현 제품을 도로 사주면서 새 제품을 파는 방식으로 했습니다. 500만 원짜리는 1,000만 원에 사주고 1억 원짜리를 팔았습니다. 각 지점에 쌓여 있는 것이 1,100대였습니다. 새 제품을 팔 욕심으로 팔아도 60억 원 밖에 못 받을 장비를 120억 원을 주고 샀습니다. 오래 된 장비는 7년, 적게는 1년이었습니다. 그 당시에는 고철로밖에 보이지 않았습니니다.

Q7. 기업 경영에 있어서 창립 했을 초기와 달라진 점은 무엇입니까?

일에 뛰어들었을 초기보다 사업 여건도 좋아졌고 사람들도 잘 만나고 주위에서 도와주고 하다보니까 여기까지 왔습니다. 회사가 커지면서 직원이 30명일 때는 정리하기도 쉬운데 300명 정도면 가족들까지 포함해 1,000명이 넘으므로 사회적인 책임감이 생겼습니다.

Q8. 의사결정은 어떻게 이루어집니까?

회의해서 하자하면 하는 것입니다. 대기업은 한 가지 정하는데 6개월은 걸립니다. 담당자, 팀장, 사장 이러한 단계로 결재가 이루어지기 때문에 처리 속도가 빠릅니다. 결재하는 중간 중간에 의견

을 수렴하기 위한 회의를 진행합니다.

Q9. 국내 시장에서는 대우중공업의 OEM 방식으로 판매를 했는데 어떤 이유 때문입니까?

처음엔 대우중공업이란 회사를 업고 하다가 기술력, 품질이 향상되어서 독립한 것입니다. 수출도 처음에는 대우중공업에서 했는데 CPT가 10대 정도만 판매가 됐기 때문에 소홀히 취급하고 수출이 잘 안되었습니다. 그래서 우리가 하는 게 더 낫다고 생각해서 대우중공업의 딜러망을 소개 받아 우리가 시작했습니다. 지금은 우리가 개척하고 있습니다.

Q10. 해외 진출 시 판로 개척은 어떻게 하십니까?

제일 좋은 것은 매년 미국, 독일, 프랑스 중국 등지에서 열리는 해외 전시회에 참여합니다. 우리 제품을 써본 사람은 제품에 대해 상담해 보고, 전시회 부스에 찾아오는 딜러들에게 권유합니다.

Q11. 2011년에 매출 5000억 원 달성이라는 목표가 있는데요. 지금의 2배 이상이 되는 목표인데 새로운 사업부를 운영하실 계획이 있으십니까?

물론 있습니다. 계속 새로운 것을 찾아가면서 할 것입니다. 외국 전시회에 가보면 상상력이 현실화되는 것 같습니다. 분야가 다양하기 때문에 사업 확장의 방향은 넓고, 유압기술을 이용하는 방식을 주로 생각해보고 있습니다.

참고자료

기업 자료

1. 에버다임/2003년 사업보고서
2. 에버다임/2004년 사업보고서
3. 에버다임/2005년 사업보고서
4. 에버다임/2006년 사업보고서
5. 에버다임/2007년 사업보고서
6. 미래에셋 기업보고서 Komatsu/2008
7. 미래에셋 기업보고서 Caterpillar/2008

문헌 자료

8. 아르누 드 마이외 외/글로벌 기업의 조건/교보문고/2007. 01. 30
9. 세계화 이후의 세계화/로엘 브라이언 지음/ 세종서적
10. 초 우량기업의 조건/툼피터스 지음/더난출판
11. 패스트 세컨드/콘스탄티노스 마르키데스, 폴 게로스키 지음

학술 자료

12. 이복남·장현승/세계 건설시장 동향 및 2008년 해외건설 수주 전망/한국건설산업연구원/2008. 02. 28
13. 정만태/세계 건설기계산업의 최근 동향과 시사점/산업연구원/2006. 12
14. 권용석 리야드무역관/사우디, 건설경기 호황으로 콘크리트 펌프 수요 폭증/2008. 04. 30.
15. 중국 건설기계 산업 현황 및 전망/건설기계산업/2008. 04
16. 2008년 건설기계산업 전망/한국건설기계산업협회/2008. 02
17. 장영철, 허연/인적자원개발 체계와 기업성과간의 관계 - 기업의 학습조직화를 중심으로/2005. 09
18. 김남국, 김동재/제품혁신의 체계화와 지속화: 삼성전자 VIP 센터의 사례/경영교육연구/2008. 02
19. 오원섭/건설기계 산업과 표준/삼성연구소/2008. 03
20. 오원섭/한국 건설기계산업의 현황과 중국 진출 업체의 동향/삼성경제연구소/2005. 06
21. 중국 경제특구와 개성공단의 성공 조건 비교와 시사점/2007. 11. 22
22. 오원섭/세계 건설기계 산업의 현황과 동향/2007

23. 전황수/IT융합시대의 IT부품 · 소재산업 대응방향/2008. 04
24. 부품 · 소재 중핵기업 발전대책(안)/산업자원부/2006. 05. 30
25. 부품 · 소재산업 발전전략/산업자원부/2005. 01. 17
26. 부품 소재 상용화 촉진 및 사업화지원방안에 관한 연구/정책기획실/2008. 09. 01
27. 소재산업 발전비전과 전략(안)/산업자원부/2007. 07. 19
28. 김정호/부상하는 21세기 유망산업/삼성경제연구소/2000. 03. 08
29. 아프리카 경제의 현주소와 우리나라와의 관계/전국경제인연합회 국제협력실/2004-05
30. 이경숙/한국 주력산업의 글로벌화 수준과 글로벌 경쟁 강도 분석 및 시사점/2007. 08. 23
31. 유광훈/KIET 해외지역정보 우리나라의 아프리카 경험 현황/한국수출입은행/2007. 08. 07
32. 유광훈/국별리포트 앙골라/한국수출입은행/2008. 01
33. 아프리카 진출가이드/외교통상부/2007
34. 對 아프리카 분야별 경험 현황 및 주요 통계해외경제연구소 국별 조사실//2007. 07. 23
35. 對 아프리카 경제협력의 전략적 추진 방안국민경제자문회의 사무처//2007. 05. 22
36. 홍기화/중국, 인도, 일본의 아프리카 시장쟁탈전/KOTRA/2008. 04. 11
37. 한국기계공업협회 보고서/2007
38. KOMATSU/Annual Report 2008
39. 한국수출입은행/앙골라 국가신용도 평가리포트/2007
40. 해외건설협회/對 아프리카 분야별 경험 현황 및 주요 통계/2007
41. 아프리카 7개국 진출 유망분야/코트라 기획보고서/2006

홈페이지

42. 네이버 용어사전 <http://terms.naver.com>
43. 에버다임 <http://www.everdigm.com>
44. 지식경제부 <http://www.mke.go.kr>
45. 한국건설품질협회 <http://www.kcqa.or.kr>
46. 삼성경제연구소 <http://www.seri.org>
47. 건설도시연구정보센터(AURIC) <http://www.auric.or.kr>
48. 건설일보 <http://www.cdaily.co.kr>
49. 건설기계신문 <http://www.kungiin.co.kr>
50. 한국건설산업연구원 <http://www.cerik.re.kr>
51. 산업연구원 <http://www.kiet.re.kr>
52. 한국건설기계공업협회(CERIK) <http://www.kocema.org>
53. 금융감독원 전자공시시스템 <http://dart.fss.or.kr>
54. 국토해양부 <http://www.mltm.go.kr>
55. 한국은행 <http://www.bok.or.kr>
56. 한국건설품질협회 <http://www.kcqa.or.kr>

57. 중소기업진흥공단 <http://www.sbc.or.kr>
58. 중소기업청 <http://www.smba.go.kr>
59. 델타아이티 <http://www.deltait.co.kr>
60. <http://www.samjonfn.com>
61. Komatsu 사이트 <http://www.komatsu.com>
62. Caterpillar 사이트 <http://korea.cat.com/cda/layout?m=81938&x=103>
63. motioncontrol 사이트 <http://www.motioncontrol.co.kr>
64. 중소기업 중앙회 통계 http://stat.kbiz.or.kr/stat_new/stat_00.asp
65. 전자공시 시스템 <http://dart.fss.or.kr>
66. 포항산업과학연구 2007-01 <http://reps.rist.re.kr>
67. 한국 NSK 주식회사 사이트 <http://www.kr.nsk.com>
68. 삼성경제연구소 <http://www.seri.org>
69. 국회도서관 <http://blog.naver.com/sgmain/150029039702>
70. 산업연구원 <http://www.kiet.re.kr>
71. 한국 수출입 은행 <http://www.koreaexim.go.kr>
72. KOTRA <http://www.kotra.or.kr>
73. 글로벌윈도우 <http://www.globalwindow.org>

뉴스자료

74. (IPO 기업소개)한우티엔씨/2003.11.1/박영환기자
75. 한국툰블 등 5개사 내주 코스닥 공모/2003.10.31/매일경제
76. [증권] 한우티엔씨 타워크레인등 유압기계 전문/2003.11.2/매일경제
77. [증권리포트] 한우티엔씨, 中 건설경기 호황 수혜주-삼성증권/2003.12.16/매일경제
78. 국내 건설기계 시장 '술렁술렁' 건설자재/2006.11.20/김은경기자/한국경제일보
79. [파워! 중견기업] '빅3' 안 부러운 '작은 고추' /이재광기자/중앙일보
80. 루마니아 대우망갈리아 조선소와 건설기계 공급 독점계약 체결/홍성일기자/국토일보
81. 품질·AS 앞세워 승부, 세계 건설 중장비시장 3위권 목표/2008.9.2/김대희기자/CNS 저널 제82호
82. [CEO와 Talk, Talk] 전병찬 에버다임 대표/서동철기자/한국일보
83. (상장기업을가다)에버다임 "올해 매출 35% 성장 자신"(VOD)/08.3.10/김일문/이데일리
84. 에버다임 국산 소방차 두바이 첫 수출/2008.5.21/서진우기자/매일경제
85. 에버다임, 獨 친환경 소화 장비 국내 독점 공급/2008.4.23/뉴시스
86. [월요초대석] 전병찬 에버다임 대표이사/2008.6.16/와우넷 뉴스센터
87. 에버다임, 두바이 현지사무소 개설..중동시장 공략/2008.5.19/이데일리
88. 에버다임, 환손실 여파 속 창사이래 최대 실적 달성/2008.7.22/프라임경제
89. 건설기계 선도 기업 ④ (주)에버다임 "건설기계시장 新패러다임을 구축하겠다"/2008.2.25/

홍성일기자/한국건설일보

90. 〈인터뷰〉 사우디서 콘크리트 펌프트럭 1,100만 달러 수주 에버다임 전병찬 대표/2008.6.16/송윤창/주간무역
91. 에버다임, 1분기 영업이익 240% 증가/2008.4.25/EBN산업뉴스
92. 중소기업의 사업전환, 그 필요성과 전략은...중소기업 사업 전환 왜 필요할까?/2006.9.18/중소기업진흥공단
93. [에버다임 실적] 영업이익 전년比 221.9% ↑, 당기순이익 47.8억 전년比 66.4% ↑/한경닷컴 & 씽크폴
94. [중소기업 Mart] 브랜드 파워! 세계가 통했다/2008.2.20/특별취제팀/매일경제
95. 충북의 우수기업을 찾아서] - (주)에버다임 (충북)/충북지방중소기업청 지원총괄과 임호순/중소벤처뉴스
96. 한국투자증권 스몰캡분석/2007.11.27/박정근/아시아경제신문
97. 에버다임, 해외 건설붐타고 '세계로 간다' /고현실기자/연합뉴스
98. 한우TNC, '(주)에버다임'으로 야심찬 도약-소방차량의 선진화를 앞당길 '에버다임' /최영기자
99. 장래사업계획또는경영계획(공정공시)/2004.11.9/기업정보센터
100. 지식발전소, 한우티앤씨 등록 승인/2003.8.27/매일경제
101. 에버다임, 국산 타워크레인 앙골라 수출/2008.8.22/매일경제

Teaching Note

1. 사례 개요

1.1. 사례 요약

건설 중장비 제조업체인 (주)에버다임은 약 300명의 직원이 상주하고 있으며 2005년 966억 원, 2006년 1,117억 원, 2007년 1,528억 원의 매출을 기록하며 30% 가량의 고속성장을 하였다.

1994년 대우중공업의 중고 건설 중장비 매매사업을 위한 TF 출신 양철우, 전병찬 외 4명의 직원이 모여 한우건설기계(현 에버다임)를 설립하였다. 사업 초기 중장비 매매업을 시작한 이후 1995년 ATT¹⁾ 사업을 시작으로 제조업에 발을 담갔다. 핵심 기술인 구조해석능력과 유압기술을 활용하는 CPT,²⁾ TC³⁾ 사업으로 각각 2001년, 2002년 사업 영역을 넓히면서 시장에 성공적으로 진입했다. 이를 바탕으로 2003년 코스닥 상장의 쾌거를 달성하였다.

그러나 2003년 코스닥 상장 이후 2004년부터 시작된 국내 건설경기의 불황과 대기업 OEM 방식을 벗어나려는 노력이 시장점유율에 부정적인 영향을 주었다. 에버다임은 2005년까지 실적 부진이 계속되었기 때문에 사업부별 목표를 변경해야만 했다. 이후 에버다임은 내수 비중을 줄이고 수출 비중을 높이기 위한 전략으로 수정하였다.

2005년 말 양철우 대표이사 체제에서 양철우·전병찬 공동대표이사 체제로 바뀌었다. 에버다임의 수출 비중을 늘리기 위한 전략은 공동대표이사 체제로 변경하면서 더욱 적극적으로 추진하게 되었다. 또한 과거부터 추진되어온 국내 대기업에 대한 OEM 방식에서 온전히 벗어나 자체 브랜드를 구축하였다.

에버다임은 2000년, 한우건설기계에서 한우TNC로 상호를 변경하였다. 이는 수출 증대를 위하여 해외 바이어들이 친근감을 가질 수 있도록 상호를 바꾼 것이었다. 하지만 여전히 '한우'라는 상호는 해외 바이어들에게 어렵게 느껴졌다. 이에 2005년 중소기업청이 추진한 '중소기업 글로벌 브랜드 육성' 프로그램에 참여해 2007년 사명을 에버다임으로 변경함으로써 글로벌 브랜드에 한 발 다가가게 되었다.

이러한 노력들로 에버다임은 수출이 매출액의 60% 이상을 차지하는 수출 주도 기업이 되었다. 2007년 현재 미국, 유럽 등 선진 시장을 비롯하여 전 세계 60여 개국에 70개의 딜러망을 구축해 한국 건설 중장비의 우수성을 널리 알리고 있다.

한편, 에버다임이 글로벌 기업을 향한 노력을 가속화함에 따라 몇 가지 문제점이 제시되었다. 우

1) 기계·기구의 몸체에 설치하여, 그 기계의 성능을 높이거나 몸체만으로는 할 수 없는 작용을 할 수 있게 하는 장치로 어태치먼트(Attachment)를 말함

2) 건축 시 콘크리트를 고층까지 송출하는 장비로 콘크리트 펌프트럭(Concrete Pump Truck)을 말함

3) 고층건물 건축 시 중량물을 이동시키는 장비로 타워크레인(Tower Crane)을 말함

선 고유가로 인한 원자재 가격과 물류비 상승이라는 환경적 변화에 대해 유동적으로 대처할 수 있는 방안이 요구되었다. 이에 에버다임은 원가 절감을 실현시키기 위해 개성공단 공장 설립을 추진 하였지만 현재 정치적 상황에 의해 보류되고 있는 실정이다. 자체적으로 비용 절감을 위한 노력으로 학습조를 만들어 운영하고 있지만 설립된 지 1년이 채 되지 않아 성과가 미흡한 상태이다.

또한 글로벌 선도 기업군으로 진입을 목표로 하는 에버다임은 수출을 넘어 해외 생산에 대한 방안을 모색하고 있다.

1.2. 학습 목표

최근 우리나라의 경제가 내외환의 이중고를 겪고 있는 가운데 국가 경제의 활력소라 할 수 있는 중소기업의 어려움은 더욱 심화되고 있다. 인건비 상승과 원자재 가격 상승에 따라 제품 원가는 상승되고 있는 반면에 국내 경기침체와 심한 판매 경쟁으로 인한 매출은 감소하여 중소기업의 채고 지수는 가파른 상승 추세에 있다. 특히 대기업 보다 상대적으로 자금 조달의 어려움을 겪고 있는 중소기업이 느끼는 위기의식은 이미 위험 수준을 넘어서고 있다. 이러한 상황을 극복하기 위한 하나의 방편으로 중소기업에서 출발하여 초우량기업으로 성장하고 국가 경제발전에 기여한 중소기업들을 조감해 보고 이를 통해 우리 중소기업이 성공하기 위한 방향성을 검토해 볼 필요성이 대두된다.

에버다임 사례에서는 중소 제조기업이 어떠한 과정을 거쳐 위기를 극복하고 경쟁 우위를 구축하게 되었는가와 관련하여 다음과 같은 5가지 이슈에 초점을 맞추고 있다.

첫 번째는 창업 직후 성과를 창출 할 수 있었던 동인이다. CEO의 리더십, 조직 역량 파악, 국가별 시장특성 분석 등은 해외 시장에 진출하여 성공하기 위한 필요 요소일 것이다. 두 번째는 사업 확장의 원천에 대해 분석해보는 것이다. 이를 통해 원천 기술을 통한 사업 확장 순서와 전략, 시너지 창출, 수직적 계열화는 사업을 다각화할 때 필요한 요소로 사용할 수 있을 것이다. 세 번째는 에버다임이 외환위기 이후 장에요인에 직면하였을 때 어떻게 극복하여 수출 중심 기업으로 도약할 수 있는가이다. 중소기업 입장에서 바라보는 시장 환경 분석, OEM 탈피 전략, 핵심 조직 역량 사용을 통해 중소기업이 대기업의 그늘에서 벗어나기 위한 방법 제안이 될 것이다. 네 번째는 에버다임이 직면한 최근 환경 변화에 대하여 5 Forces 모델을 통해 구체적인 전략을 취하고 산업매력도를 측정함으로써 산업 진출 전략과 그 시장에 부합한 대안을 선택할 수 있다. 나아가 경쟁 우위를 획득하는 방법을 찾아 낼 수 있을 것이다. 다섯 번째는 글로벌 선도 기업군에 진입하기 위해 어떠한 노력을 해야 하는지 분석하는 것이다. 이는 후발주자로 들어와 다른 경쟁업체를 제치고 1등과 비슷한 시장점유율을 차지한 한 기업 Komatsu 사례를 통해 에버다임과 향후 중소기업들의 나아가야 할 방향에 대해 제시해 보았다.

1.3. 학습과제

전술한 내용과 관련하여, 에버다임 사례에서는 다음과 같은 과제에 대한 답을 찾아 볼 필요가 있다.

1. 중소기업인 에버다임이 창업 직후 나름대로의 성과를 창출할 수 있었던 동인에 관하여 설명하시오.
2. 에버다임의 사업 확장 경로를 정리해보고, 이러한 사업 확장의 원천이 무엇이었는지 제시하시오.
3. 외환위기 이후 에버다임에게 닥쳤던 장애요인은 무엇이었나? 이를 극복하기 위해서 에버다임이 추진한 활동은 무엇이었나?
4. 에버다임이 직면한 2007년 무렵의 환경 변화 내용에 관하여 정리해 보시오.
5. 글로벌 선도 기업군에 진입하기 위하여 에버다임은 향후 어떠한 노력을 기울여야 하는가?

1.4. 참고 자료

주어진 학습 과제를 해결하기 위해서는 몇몇 학술 논문 및 기업 사례를 참고해 보아야 할 것이다.

우선, 에버다임의 글로벌 전략 수행과 관련하여, Komatsu 사례에 대해서 살펴보고 벤치마킹을 추진할 필요가 있다. Komatsu는 1980년대 당시 업계 선도 기업이었던 Caterpillar를 따라잡기 위하여 치밀한 글로벌 전략을 준비하였다(Bartlett, 1997).

- Bartlett, C. A. (1997). *Komatsu, Ltd.: Project G's Globalization*, Case No. 398-016, Harvard Business School.

창업 당시 혹은 직후부터 글로벌 시장을 목표로 하여 사업을 전개하는 중소기업의 특성과 관련하여 '태생적 글로벌 기업' 혹은 '국제신규벤처'에 관한 주요 연구를 살펴볼 필요가 있다 (Oviatt & McDougall, 1995).

- Oviatt, B. M. & P. P. McDougall (1995). "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage", *Academy of Management Executive*, 9, pp. 30-44.

경쟁적 시장에서 고성능을 달성하기 위한 주요 수단으로 인식되고 있는 기업의 핵심 역량에 관하여 살펴볼 필요가 있다. 특히, 핵심 역량이 어떠한 과정을 거쳐 구축되고 어떠한 노력을 통해 활용 및 강화될 수 있는지(Prahalad & Hamel, 1990)에 관하여 사전적으로 학습할 필요가 있다.

- Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.

산업 환경의 변화와 관련하여, 중소기업은 기존의 자원과 역량을 꾸준히 개선 혹은 변환 시키는

노력을 추진해야 한다(Rindova & Kotha, 2001). 이를 위해서는 사업 수행 및 역량 강화의 전제조건인 기업가적 의사결정과 학습 활동의 중요성을 인식하여야 한다.

- Rindova, V. P. & S. Kotha (2001). "Continuous morphing: Competing through dynamic capabilities, form, and function", *Academy of Management Journal*, 44 (6), pp. 1263-1280.

2. 사례 분석

2.1. 창업 직후 성과를 창출할 수 있었던 동인

중소기업인 에버다임이 설립 직후 나름대로의 성과를 창출할 수 있었던 동인에 관하여 설명하시오.

대우중공업의 분사 형태로 설립된 에버다임은 창업 직후 기존 대우중공업이 보유하던 중고 중장비의 처리에 관한 문제에 직면했다. 이에 양철우 대표이사는 중고 중장비의 매매를 시작으로 사업을 이끌어 나갔으나, 중고 제품에 대해 시세보다 더 높은 가격을 지불해야 했던 이유로 창업 6개월 만에 자본금이 바닥나고 말았다. 이에 양철우 대표이사는 CEO로서의 현명한 시각과 결단으로 해결책을 모색하게 되고 대우중공업이 보유했던 기술력과 영업망 등의 역량 활용을 통해 새로운 시도를 하게 되었다. 이어지는 부분에서는 1994년 설립 이후부터 외환위기 상황이었던 1998년 무렵까지 에버다임이 어려움을 극복하고 성과를 창출할 수 있었던 원동력에 관하여 살펴볼 것이다.

2.1.1. 설립 직후 에버다임의 위기와 성과

에버다임은 설립 직후 중장비 매매의 수익 구조 문제로 인해 어려움을 겪었으나 해외 진출을 통해 성과를 창출할 수 있었다. 또한 양철우 대표이사는 외환위기로 악화된 자금 유동성을 극복하기 위해 새로운 시각으로 시장을 바라보았고, 이 과정에서 위기를 기회로 전환하여 지속적인 성장을 이룩할 수 있었다.

설립 직후의 에버다임

에버다임은 1994년 대우중공업에서 분사된 형태로 설립되었다. 대우중공업 출신의 양철우 대표이사가 에버다임을 맡았고 대우중공업에 쌓여있던 중고 중장비의 매매를 시작으로 사업을 전개하였다.

건설 중장비와 관련하여 대우중공업은 고객들이 기존에 사용하던 중고 중장비를 사들이고 신규 중장비를 판매하는 방식으로 사업을 전개하였다. 사업이 계속될수록 대우중공업 내에는 중고 중장비가 쌓여갔고, 쌓여가는 중고 중장비의 처리를 위해 TFT를 만들고 문제에 대한 해결책을 모색하였다.

TFT의 해결책에 대한 보고서가 상부에 전달되었고, 이에 대우중공업은 분사 형태로 에버다임을 설립하여 중고 중장비의 처리 문제를 해결하기에 이르렀다. 설립 당시 에버다임의 총책임자로 지

명된 양철우 대표이사는 대우중공업의 기존 사업 방식인 '중고 중장비를 국내외에 판매하는 형식'으로 매매업을 시작했다.

사업 시작 당시는 1992년 일본의 버블경제가 무너지면서 그 후폭풍으로 국내 건설 산업 및 건설 중장비 산업이 침체된 시기였다. 건설경기 불황으로 국내 시장에서 건설 중장비 수요가 급격하게 감소하기 시작했다. 게다가 고객들의 중고 중장비를 시세보다 높은 가격을 주고 구매해야 했기 때문에 에버다임은 사업 전개 후 6개월 만에 자본금이 바닥나기에 이르렀다.

자본금이 바닥난 데다가 시간이 지날수록 판매할 수 있는 가격이 낮아지는 중고품의 특성으로 늘어만 가는 중고 중장비 문제는 심각한 상태에 이르렀다. 이에 양철우 대표이사는 새로운 방안을 모색하게 되었다. 중고 중장비 매매업을 통해 국내 시장에서 약간의 이윤을 얻고 있던 상황에서 바로 해외 시장을 집중적으로 공략하는 것이었다.

건설경기 불황으로 인해 국내 시장에서 의도하던 수익을 창출하는 것도 거의 불가능한 상황이었다. 양철우 대표이사는 건설경기가 안정적이며 건설 붐이 일어나고 있는 중남미와 동남아 국가들을 수출국으로 선정하였다. 당시 중남미와 동남아 국가들은 경제 발전의 걸림돌인 빈약한 인프라의 확충과 SOC 건설 사업에 역점을 두고 있었기 때문에 건설 중장비의 수요가 증가하고 있는 추세였다.

해외 시장에 중고 중장비를 판매하기 시작한 데에는 대우중공업의 영향이 적지 않았다. 대우중공업은 정부의 수출 장려 정책을 따르던 대기업 중의 하나로 당시 해외 영업망과 영업 프로세스가 잘 갖추어져 있었다. 대우중공업 출신 설립 멤버 6명은 이 해외 영업망과 영업 프로세스를 효율적으로 활용하여 해외 시장에 접근하였다.

해외 시장으로 적극적인 수출 활동을 전개한 결과, 에버다임의 자금 유동성은 점진적으로 호전되었다. 그럼에도 불구하고, 고객의 중고 중장비를 사들이고 새 장비를 판매하는 기존 방식으로 겨우 적자만 면할 정도였다. 매출이 호전되고는 있었으나 큰 수익을 창출하지 못하고 근근이 적자만 면하는 상태가 지속되었다. 이 때 양철우 대표이사에게는 또 다시 현명한 판단이 필요했다.

그러던 중, 대우중공업에서 양철우 대표이사에게 새로운 제안을 해왔다. 건설 중장비 제조업으로의 진출에 관련된 내용이었다. 매매업으로만 사업을 진행시켜왔던 양철우 대표이사는 고민 끝에 매매업에서 제조업으로의 사업 다각화를 추진하였다. 이때가 창업 1년 후인 1995년이였다. 당시 대우중공업으로부터 ATT 사업부를 인수하였다. 하지만 관련 기술과 설계 도면만을 인수받았기 때문에 기존의 매매 기반만으로는 ATT 제품 제조를 수행하는 데 많은 어려움에 봉착했다.

외환위기 이후의 에버다임

1997년, 우여곡절 끝에 제조기업으로써 에버다임은 첫 ATT 제품을 국내 시장에 출시하였다. 그러나 1997년 외환위기로 인해 국내 건설 산업은 다시 한 번 위기에 봉착했다. 다수의 중·소규모 건설업체들이 도산하였고, 건설 중장비 임대업자들이 자금난으로 어려움을 겪었다. 당시 국내 건설 산업은 1994년의 침체기보다 극심한 불황이었고, 국내 시장은 더 이상 매력이 없는 시장으로 전락했다.

에버다임 역시 외환위기의 여파를 피해갈 수는 없었다. 매매업을 유지시킴과 동시에 제조업을 추진하던 터라 제조 기술과 설비에 대한 투자로 자금 유동성은 점점 악화되어만 갔다. 이에 양철우

〈표 1〉 지역별 건설 중장비 산업의 수요 현황과 전망

단위: 백만 달러, %

	1994	1999	2004	2009	1994-2004	2004-2009
북미지역	18,150	23,540	28,100	35,800	4.47	4.96
서유럽	14,360	17,400	17,600	20,300	2.06	2.90
아시아/태평양지역	20,100	20,750	24,900	35,600	2.16	7.41
중남미	3,000	3,400	3,900	4,000	2.66	4.67
동유럽	2,900	2,900	3,600	5,100	2.19	7.21
아프리카/중동	1,950	2,750	3,300	4,200	5.40	4.94
세계 전체	60,460	70,740	81,400	105,900	3.02	5.40

출처: 산업연구원(2006) 세계 건설 중장비 산업의 최근 동향과 시사점.

대표이사는 또 한 번 중대한 결정을 하기에 이르렀다. 그는 에버다임이 난관을 극복하고 수익을 창출하며 제조기업으로써 사업의 지속적인 전개를 유지하기 위해서는 ATT 제품을 해외에 수출하는 방법이 유일하다고 여겼다. 이어 새로운 수출국을 모색하기 시작했다.

양철우 대표이사는 외환위기의 파장이 미치지 않은 국가들을 선정하기로 했다. 매매 기업인 에버다임의 주요 판매 대상국이었던 중남미와 동남아 국가들 역시 외환위기의 피해국이었고, 조사 결과 외환위기의 영향이 미치지 않은 국가는 제 3세계인 아프리카, 중동으로 판단되었다. 아프리카와 중동 국가들 역시 부족했던 SOC와 인프라의 구축에 주력하던 차라 건설 중장비 수요의 증가가 예상되었다(〈표 1〉 참조).

이에 양철우 대표이사는 전술한 제 3세계 국가들을 대상으로 ATT 제품의 수출을 감행했다. 제조기업으로써의 첫 수출에 있어서 기존 매매업의 수출 과정에서 이용하였던 대우중공업의 해외 영업망과 영업 방식이 또 한 번 크게 작용했다. 외환위기의 파장으로 대부분의 중소기업들이 힘없이 쓰러져가던 상황에서 에버다임은 지속적인 수출로 인해 매출이 증가하였고 자금 유동성을 확보하였다.

양철우 대표이사는 에버다임의 자금 유동성이 확보된 이후에도 안주하지 않고 매매업과 제조업을 동시에 추진하였다. 제조에 필요한 기술과 연구비용, 설비투자 등에 대한 지출은 매매업에서 창출되는 수익으로 충당했다. 외환위기 이후 국내 건설경기가 호전된 뒤에도 해외 시장으로의 수출을 꾸준히 장려하였다. 그 결과 현재 에버다임은 제조 기반의 수출 주도 중소기업으로써의 입지를 확고하게 굳힐 수 있었다.

2.1.2. 성과 창출 동인 분석

현명한 CEO

에버다임이 창립 직후 봉착한 여러 가지의 난관을 극복하여 나름대로의 성과를 창출한 데에는 대우중공업 출신 양철우 대표이사의 창의적인 시각과 현명한 판단력이 디딤돌이 되었다.

대우중공업의 중고 중장비를 매매하던 당시, 에버다임은 고객이 기존에 사용하던 중고 중장비를

시세보다 높은 가격에 매입해야 했다. 이는 곧 매입 시의 지출이 매매 시의 수익보다 더 커지는 결과를 낳았고, 설립 6개월 만에 자본금이 바닥나는 쓴 맛을 보게 되었다. 이에 양철우 대표이사는 중고 중장비의 매매사업을 국내 시장에서 해외 시장으로 확장시키게 되었다. 자본금이 바닥나는 극한의 상황에서 CEO로서 현명하게 새로운 방안을 제시한 것이다. 그 결과 적자행진을 해오던 에버다임은 흑자노선으로 전환하게 되었다.

그러나 위기를 넘기는 데 도움이 되긴 했지만, 해외 시장에서의 중고 중장비 매매로 인한 마진은 만족할 만큼의 결과가 아니었다. 그러던 중 대우중공업으로부터의 중장비 제조 제안은 양철우 대표이사가 다시 한 번 에버다임의 미래를 위해 고민하게 되는 원인이 되었다. 양철우 대표이사는 두 가지 경로에 대한 결정을 목전에 두고 있었다. 마진이 박하지만 지속적으로 유지해오던 매매업을 강행할 것인가와 기본적인 베이스조차 정립되어 있지 않은 새로운 제조업으로 진출할 것인가가 그의 고민거리였다.

결국 그는 박한 마진을 유지하는 에버다임보다 신사업으로의 진출로 도약하는 에버다임을 위해 제조업으로의 사업 다각화를 추진하게 되었다. CEO로써 그의 결정은 설립 후 14년이 지난 현재 에버다임을 성공적인 제조 기반 기업으로 이끈 밑바탕이 되었다.

1997년, 제조업으로의 진출 이후 첫 제품인 ATT가 국내 시장에서 출시되었다. 그러나 외환위기로 인해 국내 건설경기가 침체되어 당시 매매업과 제조업을 동시에 진행하고 있던 에버다임은 1994년의 침체기보다 훨씬 큰 타격을 받았다. 이는 에버다임을 국내 시장에서보다 해외 시장에서의 수익에 더욱 몰두하게 하였고 양철우 대표이사는 새로운 수출국을 모색하기 시작했다.

양철우 대표이사는 매매업 당시의 수출국인 중남미와 동남아 국가들도 외환위기의 여파가 미쳐 건설경기의 불황을 피해가지 못할 것이라고 생각했다. 이에 외환위기의 영향이 미치지 않은 아프리카, 중동 등 건설경기가 활성화 된 제3세계 국가에 제품을 수출하게 되었다. 그리고 외환위기의 영향이 없는 수출국을 선정하면서 수익을 창출하게 되었고 매출액도 증가하는 쾌거를 이룩하였다.

양철우 대표이사의 시장을 바라보는 탁월한 시각은 경제 불황으로 수많은 기업들이 생사를 위협 받는 상황 속에서 에버다임이 지속 성장을 달성할 수 있도록 하는 원동력이 되었다. CEO로서 외환위기 자체를 기회로 보았던 양철우 대표이사의 현명한 시각과 판단력은 설립 직후 수많은 난관을 극복하고 사업을 전개시킬 수 있었던 동인으로 볼 수 있다.

에버다임은 제조업으로의 사업 다각화와 비롯해 기존 사업인 매매업도 동시에 수행하고 있었다. 외환위기 당시 제조 부문에 극심한 타격을 받았지만 중고 중장비 매매를 통한 수익이 있었고 이를 제조업에 아낌없이 투자하였다. 제3세계로의 수출 이후 수익이 증대되었지만 양철우 대표이사는 그에 안주하지 않았다. 수익을 단기적인 이익으로 전환하지 않고 제조업에 대한 밝은 미래를 전망하여 기술 개발과 설비 구축을 위해 적극 투자하였다. 그 결과 현재 에버다임은 제조 부문을 기반으로 하는 중소기업으로 자리매김하게 되었다.

양철우 대표이사는 에버다임의 CEO로써 설립 직후 위기에 현명하게 대처하였고 탁월한 시각으로 성과를 창출했다. 시장을 바라보는 그의 시각은 각 국의 경제 상황이나 특성에 따라 수출이 가장 잘 이루어지는 지역으로 진출할 수 있도록 시장 선정에 있어서 플러스 요인으로 작용했으며 분명한 판단력은 에버다임이 수많은 난관을 극복하고 성장할 수 있도록 하였다.

대우중공업의 역량 활용

대우중공업의 분사 형태로 설립된 에버다임은 대우중공업 출신 6명과 그들의 퇴직금을 자본금으로 하여 설립되었다. 당시 고용된 여직원은 1명이었다. 설립 직후 에버다임은 대우중공업이 전개해오던 중고 중장비 매매업을 바탕으로 사업을 시작하였다. 6개월 뒤, 국내 시장에서의 사업 부진으로 인해 자본금이 바닥나는 상황에 이르렀고 이에 양철우 대표이사는 해외로의 수출로 눈을 돌리게 되었다.

양철우 대표이사가 수출로 눈을 돌리게 된 데에는 그가 대우중공업 출신인 '대우맨'이라는 점의 영향이 컸다. 당시 대우중공업은 '수출 주도 기업'으로써 몇몇 대기업들과 함께 정부로부터 수출장려를 목적으로 하는 지원을 받고 있었다. 국내에서 전개하는 사업이 위기에 다다르자 양철우 대표이사가 재빠르게 수출로 시야를 확장한 것도 그가 대우중공업 사업 문화에 익숙해져 있었기 때문이었다.

중남미와 동남아 국가들에 중고 중장비를 수출하기 시작한 에버다임은 대우중공업의 역량을 적극적으로 활용했다. 설립 초기였기 때문에 에버다임은 자체적으로 보유하고 있는 바이어와 고객 관련 네트워크가 부족했다. 당시 수출을 수행하기 위해서는 그 필요성이 절실했다. 이에 에버다임은 대우중공업의 기존 해외 영업망, 해외에서의 영업력, 그리고 영업 방식을 전수 받아 활발한 수출 활동을 전개하였고 무리 없이 수익을 창출할 수 있었다.

매매업을 주된 사업으로 전개하던 에버다임이 제조업으로 사업을 확장시켰을 때 발생하는 문제와 관련해서도 대우중공업의 역량이 방패막이가 되었다. 대우중공업으로부터 ATT 사업부를 인수받아 제조를 시작했을 당시, 인수 내용은 단지 관련 기술과 설계도면뿐이었다. 제조업 관련 기본적인 바탕조차 없었던 에버다임은 대우중공업의 관련 기술과 설계도면을 인수함으로써 제조업에 보다 쉽게 진출할 수 있었다.

에버다임이 설립 직후에 겪었던 많은 장애요인을 극복할 수 있었던 것은 대우중공업이 보유하고 있던 기존 역량을 적극적으로 활용했기 때문이었다. 사업이 전개될수록 국내 시장보다 해외 시장에서의 수익이 커졌던 이유도 바로 여기에 있다고 볼 수 있다.

2.2. 사업 확장 경로와 확장의 원천

에버다임의 사업 확장 경로를 정리해보고, 이러한 사업 확장의 원천이 무엇이었는지 제시하시오.

1994년 설립과 동시에 에버다임은 중장비 매매를 시작하였다. 국내 시장의 한계를 느낀 양철우 대표이사는 1995년 국내 중장비를 해외에 팔기로 결심하였다. 외환위기를 기회로 승화시킨 중장비 매매는 매매차익과 환차익을 잉태했다. 이후 수출로 얻은 이익을 제조업에 투자함으로써 에버다임은 제조 중소기업으로서의 기틀을 공고히 마련하였다.

2.2.1. 에버다임의 사업 확장

중장비 매매업만으로 성장을 도모하기가 쉽지 않다는 사실을 절감한 양철우 대표이사는 성장기반을 구축하기 위해서는 제조를 해야 한다는 것을 통감하게 되었다. 이러한 생각을 바탕으로 양철

〈표 2〉 에버다임의 사업 확장

(연도)

사업부	사업개시/국내 시장진입	해외 진출
중장비	1994	1995
ATT	1997	1997
CPT	2002	2002
TC	2002	2006
소재·부품	2004	-
소방·특장	2005	2007

우 대표이사는 1995년 이후 10년 동안 중장비 매매 이외의 5개 영역으로 사업을 확장하게 되었고, 기존 해외 영업망을 토대로 현지 시장 진출에도 박차를 가하였다.

ATT 사업으로의 확장

1995년 에버다임은 'ATT 사업을 통해 중소기업만이 갖는 다품종 소량생산의 이점을 살려 틈새 시장을 공략하겠다.'는 의지를 바탕으로 대우중공업의 ATT 관련 사업 및 기술 인수를 결정하였다. 초기 전문 인력 없이 제조 기술만 인수하였기 때문에 실질적인 운영에서는 상당한 어려움을 느꼈다.

이러한 한계점들을 보완하기 위해 1996년 기술연구소를 설립했으며, 이를 통해 독자적으로 ATT 제품을 개발하기 위한 노력을 시작하였다. 1997년 자체 노력으로 국내 시장에 진입하게 되었다. 하지만 국내 시장 진입과 동시에 외환위기가 닥쳐 ATT 제품 시장의 미래는 암울하게만 느껴졌다. 물론 동시에 진행시켰던 해외 진출 역시 순탄치만은 않았다.

외환위기로 ATT 제품의 수요자인 건설업체들이 부도나기 시작하면서 국내 시장에서의 판매는 지지부진했다. 게다가 처음 진출국으로 정한 미국은 건설 중장비의 성능과 규격에 대한 평가가 엄격하였기 때문에 아무런 증빙자료를 갖고 있지 않는 에버다임에게 불리한 상황일 수밖에 없었다. 그럼에도 불구하고 양철우 대표이사는 중장비 매매를 통해 얻은 수익을 ATT 사업에 꾸준히 투자하였고, 주요 글로벌 전시회 참여, 파트너 확보 등을 통해 품질 개선 노력을 지속하였다.

CPT 사업으로의 확장

외환위기 여파가 한창이던 무렵, 국내 건설경기 불황은 CPT 사업의 수요를 감소시켰으며 이로 인해 많은 기업들이 CPT 사업에서 철수하기 시작하였다. 대우중공업 역시 급격히 감소한 수요를 감당하지 못했고 에버다임에게 인수 제의를 하게 되었다. 2001년 CPT 사업을 인수한 에버다임은 인력과 기술 모두를 인수하였고, 그와 동시에 국내 시장에 진입하였다. 불황이었던 건설경기가 2001년부터 점차 완화되면서 2002년 사업 초년도부터 에버다임은 102억 원의 매출 실적을 달성하였다. 국내 시장점유율이 28%로 이는 비교적 성공적인 출발이었다.

당시 ATT 사업의 경우와 마찬가지로 CPT 사업 역시 국내 시장 진입과 동시에 해외 진출을 추진하였다. 사업부 인력의 고용을 모두 승계하였기 때문에 에버다임은 기존 대우중공업의 영업망을

활용할 수 있었다. 그리고 다양한 전시회 참여를 통해 에버다임의 품질과 기술력을 인정받으려는 노력을 지속해 나갔다.

TC 사업으로의 확장

CPT 사업을 인수하고 난 다음 해 2002년, 에버다임은 또 다시 TC 사업 인수 제의를 받게 되었다. CPT 사업의 경우에서처럼, 외환위기 이후 TC 제품 수요 감소로 인해 매출이 급감했기 때문이다. CPT 사업에서도 성공을 일궈냈던 양철우 대표이사는 TC 사업부 관련 인력과 기술 역시 인수하였다.

당시 '한국타워크레인'이 독점적으로 사업을 영위하고 있었으며 에버다임이 진입한다면 과점적 경쟁구도가 형성되는 상황이었다. 진입 후 TC 사업 부문의 주요 경쟁 시장은 국내 시장이었다. 사업 진입 당시 2002년, 기존 장비 노후화와 임대료 상승으로 신규 수요가 창출되어 에버다임은 31억 원의 매출을 기록했다. 또한 다음 해인 2003년은 전년 대비 380% 증가한 163억 원의 매출을 기록하였다.

TC 사업은 다른 사업부들과 달리 해외 진출을 추진하지 않았다. 여타 제품보다 부피가 크고, 물류비가 많이 들었기 때문이다. 이러한 제품 특성으로 말미암아 국내 시장에 의존할 수밖에 없었다. 그러나 2004년부터 찾아온 국내 건설경기 불황으로 TC 제품 수요와 시장점유율이 축소되기 시작하자 더 이상 해외로 눈을 돌리지 않을 수 없게 되었다. 그리고 2006년 대우와의 계약을 통해 첫 수출을 달성하게 되었다.

소재·부품 사업으로의 확장

2004년 기존 사업 부문과 연관성이 큰 베어링 관련 특허권 7건을 양수함으로써 에버다임은 소재·부품 사업으로 진출하게 되었다. 원천 기술을 확보하고 새로운 시장으로 진입할 수 있으며, 이를 통해 편중된 사업 구조를 다소 개선시킬 수 있을 것이라 판단 하에 인수가 진행되었다. 에버다임은 핵심 부품 가운데 하나인 베어링을 제조하여 ATT, CPT 제품에 적용함으로써 기존 제품의 품질경쟁력을 향상시킬 수 있었으며, 소재·부품 사업으로의 진입을 통해 새로운 수익원과 위험 회피 수단을 확보하게 되었다.

소방·특장 사업으로의 확장

2004년 11월 에버다임은 한국형 소방 장비 구매조건부 제안서를 제출하면서 2005년 국내 소방·특장 관련 시장에 진출하였다. 그리고 중소기업청의 개발지원금 1억 2,000만 원을 획득하여 다목적 화재 진화 차량을 개발하였다. 또한, 2005년 소방방재청의 한국형 경량 사다리차 개발사업자로 선정되어 서울 지방 조달청과 고가사다리차 구매계약을 체결한 바 있다. 이를 시작으로 에버다임이 생산한 소방·특장 차량은 품질의 우수성을 인정받아 최근 들어서는 각 지방방재청, 삼성전자 등 다수 기관에 납품되고 있다.

국내 시장에서 고가사다리 소방차는 조달청 발주 물량의 90% 이상을 수주함으로써 시장을 거의 독점하고 있는 상황이기도 하다. 에버다임은 이에 안주하지 않고 다양한 특허를 취득하기 위해 노력하였고, 2007년 중국과의 수출 계약을 체결함으로써 해외로 진출하게 되었다.

2.2.2. 사업 확장의 원천

사례에 제시된 바와 같이 에버다임의 핵심 역량은 '유압기술'과 '구조해석능력'이다. '유압기술'이란 기름을 이용해 거대한 물건을 움직이는 능력이고, '구조해석능력'은 출시 후 실제로 받을 수 있는 압력과 거의 흡사한 정도의 압력을 컴퓨터 가상 프로그램을 통해 가해봄으로써 그 장비의 안전성을 검증하는 기술이다. 이러한 핵심 역량은 에버다임의 다양한 제품에 공통적으로 적용되고 또 강화되어 왔으며, 전후방 수직적 통합의 원천으로 작용하였다.

ATT 사업 인수와 핵심 역량 재구축

기존 중장비 매매업을 수행하던 에버다임은 대우중공업 ATT 사업의 기술을 인수함으로써 유압기술과 구조해석능력을 구축할 수 있었다. 무엇보다도 미국 진출과 관련하여 여러 인증 획득이 필요했던 에버다임은 유압기술을 바탕으로 타격측정치 공식 인증을 취득하였다. 이와 더불어 제품 자체의 전문성을 인증받는 데 주력하였다. 이러한 과정을 거치면서 에버다임은 ATT 제품을 미국으로 수출하게 되었으며, 국내에서도 기술력을 인정받아 중장비 매매 사업으로부터 탈피할 수 있는 기반을 다지게 되었다. 특히, 핵심적인 기술을 강화시킴으로써 기존 중장비 매매 관련 영업력의 강화를 추가적으로 달성하였다.

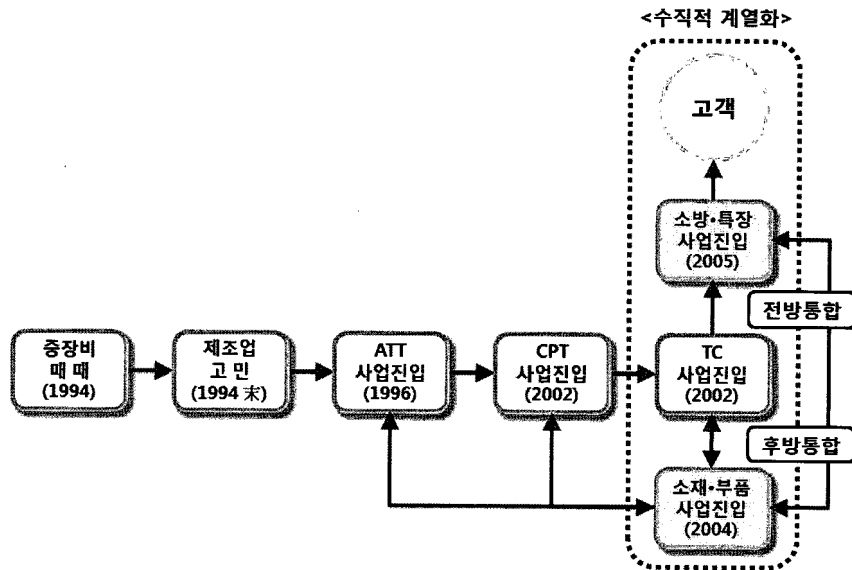
사업 확장을 통한 핵심 역량 강화

국내와 해외 시장 모두에서 ATT 제품의 성능과 규격을 검증받고, 원천 기술인 유압기술과 구조해석능력 등 기술력까지 인증받자 사업 확장의 가능성이 열리게 되었다. 동일한 핵심 역량을 활용할 수 있는 CPT 사업으로의 확장이 이루어지게 된 것이었다. CPT 제품은 콘크리트를 수십 미터 건물 위로 올리는 중장비인데, 핵심기술로 유압기술이 활용되는 대표적인 중장비이다. ATT 사업의 국제 인증으로 유압기술에 대한 경쟁력을 확보한 에버다임은 CPT 사업에서 보다 수준 높은 유압기술을 구축하고 또 활용하게 되었다. 이에 유압기술에 대한 지속적인 투자와 개발로 에버다임은 국내 시장에서도 CPT 제품의 성능을 인정받을 수 있었다. 또한 ATT 제품보다 규격이 큰 CPT 제품에 구조해석능력을 적용함으로써 관련 능력의 활용 범위 또한 확대되었다.

기존의 ATT 사업, CPT 사업과 마찬가지로 TC 사업 또한 동일한 핵심 역량인 유압기술과 구조해석능력이 적용되는 분야였다. 하지만 ATT 제품이나 CPT 제품에 비해 그 규모가 훨씬 크고 육중한 TC 제품은 기존 핵심 역량 활용에 있어 그 요구치가 훨씬 높았다. TC 제품을 구동시키는 원천이 바로 유압기술인 이유에서다. CPT 제품이 끌어올리는 높이보다 훨씬 높은 위치에서 작동하는 TC 제품을 움직이기 위해서는 보다 큰 압력을 확보해야 했기 때문에 기존 핵심 역량을 더욱 강화시켰고, 또 그 활용 범위를 넓힐 수 있었다.

핵심 역량을 활용한 전후방 수직적 통합

2004년 찾아온 국내 건설경기 불황으로 기존 제품과 시장의 한계를 경험하면서 에버다임 경영진은 완전히 새로운 시도를 모색하기 시작했다. 무엇보다도 기존의 핵심 역량을 활용하거나 강화할 수 있는 영역으로 다각화 전략이 대두되었다.



〈그림 1〉 에버다임의 사업 확장

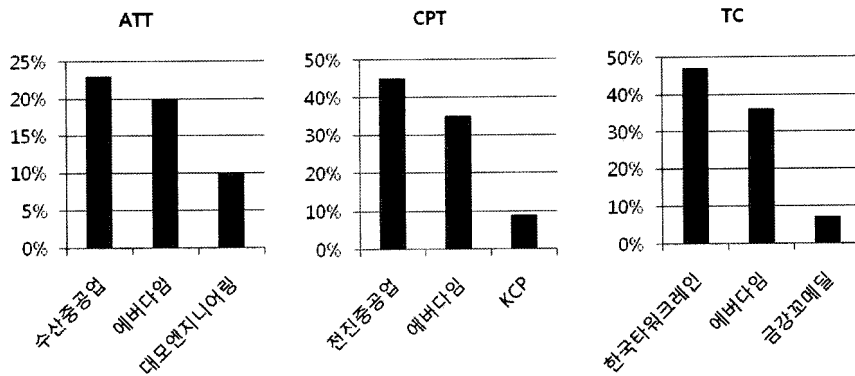
ATT, CPT, TC 제품에 구조해석능력이 활용되는 상황과 관련하여 다양한 소재·부품을 적용 시켜봄으로써 안전성을 검증하게 된다는 이점에 착안하여 에버다임은 완성 제품의 주요 소재이자 부품인 베어링의 특허를 양수하여 직접 생산함으로써 후방통합을 추진하였다. 이때가 2004년 5월이었다.

2005년 진출한 소방·특장 사업 역시 에버다임의 핵심 역량인 유압기술과 구조해석능력을 활용할 수 있는 영역이었다. 물을 뽑어내는 것과 사다리를 밀어 올리는 기술에 유압기술을 적용될 수 있고, 안전성을 확보하기 위해 구조해석능력을 활용할 수 있다. 이러한 점을 고려하여 소방·특장 사업으로의 진출이 이루어졌고, 이는 고객접점으로 나아가는 전방통합의 결과였다.

두각을 나타낸 핵심 역량

1995년 ATT 제품 제조를 시작으로 도입된 유압기술을 핵심 역량으로 활용하여 에버다임은 2000년 자사 ATT 제품에 대한 미국건설기계공업협회(AEM)의 타격측정치 인증을 획득하게 되었다. 국내 동종업계에서는 최초로 유압기술을 이용한 타격측정값을 미국건설기계공업협회로부터 인증 받았다는 점에서 그 의의가 작지 않았다. 이와 더불어 CPT, TC 사업을 활용한 핵심 역량 강화는 다양한 제품들의 안전성과 기술력으로 입증되어 나타나고 있다.

구조해석능력 역시 제품 영역의 확장을 동반하는 것이었다. 2007년 수행된 학습조 활동에서는 '구조해석능력팀'을 따로 두어 제품에 활용되는 기술을 두루 공유하도록 하였다. 이러한 연구 활동 결과, 독일 SIEMENS PLM 소프트웨어에서 주최하는 세계 SIEMENS-UGS 사용자 컨퍼런스 행사에 참여한 에버다임은 3D CAD를 활용한 설계 모델 작품 공모전에서 우수상을 수상한 바 있다. ATT, CPT, TC 그리고 소방·특장 사업부가 출전하였는데, 국내 경쟁에서는 모두 입상하였



출처: 에버다임 내부자료 (2008)

〈그림 2〉 에버다임의 2007년 국내 시장점유율

고 세계 경쟁에서는 소방·특장 부문이 입상하여 SIEMENS 캘린더에 실리기도 하였다.

2.2.3. 핵심 역량을 기반으로 한 중소기업의 성장 전략

중고 건설 중장비 매매업에서 시작해 제조업으로 확장해 오면서 에버다임은 제조의 전반적인 프로세스를 조직 내에서 해결할 수 있는 독립된 사업구조를 구축하였다. 그 이면에는 에버다임의 핵심 역량인 유압기술과 구조해석능력이 존재한다. 에버다임은 핵심 역량을 각 사업 부문에 활용하고 사업 확장을 통해 핵심 역량을 점진적으로 강화시켰다. 이러한 노력은 결국 소재·부품 사업 부문으로의 후방통합과, 소방·특장 사업 부문으로의 전방통합으로 귀결되었다.

에버다임이 추진한 다각화와 수직적 계열화는 중소기업으로서 큰 의미를 지닌다. 개별 사업 부문은 사례에 나타나 있듯이 각각 국내 시장점유율 2위를 차지하고 있다. 게다가 해외 시장에서 해가 거듭할수록 눈에 띄는 성장을 달성하고 있다. 이러한 상황에서 수직적 계열화는 에버다임의 내실을 더욱 튼튼하게 다질 것이다. 무엇보다도, 이러한 에버다임의 성장 패턴은 중소기업의 계열구조화 가능성을 제시해 주고 있다.

2.3. 장애요인 및 이를 극복하기 위해 추진한 활동

외환위기 이후 에버다임에게 닥쳤던 장애요인에 관하여 정리해보고 이를 극복하기 위해 에버다임이 추진한 활동들에 관하여 분석해 보시오.

에버다임은 CPT, TC 사업의 성공적인 진출과 더불어 코스닥 상장이라는 쾌거를 달성하였다. 하지만 2004년 하반기부터 건설경기 불황과 글로벌 환경 규제가 강화되면서 또 다시 어려운 상황을 맞이하고 있다. 이러한 여건에서 에버다임은 자체 브랜드로 국내 시장점유율을 높이기 위해 OEM 방식을 벗어나려는 노력을 추진하였다. 새로운 시도와 함께 에버다임은 영업이익률 감소와 시장점유율 하락이라는 이중고를 겪게 되었다.

2.3.1. 국내외 환경 변화와 OEM 탈피 노력

위기로 다가온 환경 변화

2000년 이후부터 회복되기 시작한 국내 건설경기로 인해 에버다임의 매출액은 꾸준히 증가하였다. 그러나 2004년 하반기부터 부동산경기 악화로 건설경기가 위축되자 이어서 2005년에 국내 판매가 전년 대비 16% 감소하게 되었다. 당시 국내 판매 비중이 적지 않았던 에버다임은 국내 건설경기 침체에 따른 여파를 피해 갈 수 없었다. 이 시기 동안 가파스로 매출액 규모는 유지했으나 급격한 영업이익률 감소는 어찌할 수 없었다. 설상가상으로 글로벌 시장에서 건설 중장비의 소음 발생에 관한 환경 규제가 기대 이상으로 강화될 것이라는 전망이 나오기 시작했다. 당시 자본력이나 기술력이 부족한 영세 건설 중장비 업체들은 심각한 경영위기에 봉착할 것이라는 예측이 난무하였다.

독자 브랜드 전략

2003년 코스닥 상장의 쾌거를 달성한 에버다임은 더 이상 대기업의 하청업체일 수만은 없었다. 에버다임은 조금씩 OEM 방식을 줄여나가 대기업 종속에서 벗어나고자 하였다. 즉, 자체 브랜드 육성을 통한 시장 진출을 감행하였다. 시도는 남달랐지만 에버다임의 자체 브랜드는 소비자들에게 생소하게 느껴졌고 이는 시장점유율 하락으로 이어졌다.

한편, ATT 사업 부문은 시장점유율을 유지할 수 있었다. 국내 시장 진입 당시 OEM 방식에 전적으로 의존하지 않고, 세컨드 브랜드인 '라이노'로 시장을 구축했기 때문이었다. CPT와 TC 사업의 경우, OEM 방식으로만 국내 시장에 진입했기 때문에 독자 브랜드를 구축하려는 시도가 시장점유율 하락을 초래한 것이었다. 에버다임의 성과가 악화되는 동안 경쟁사들의 시장점유율은 상승하였다.

2.3.2. 위기 극복을 위해 추진한 활동

국내외 환경 변화와 전략 불일치에 따른 위기를 극복하기 위해 에버다임은 다양한 활동을 추진하였다. 국내 건설경기 침체를 뛰어넘기 위해 수출에 더욱 주력하였고, 건설경기에 영향을 덜 받는 사업으로 다각화를 시도하였다. 또한 해외 시장의 환경 변화로 규격 조건이 강화됨에 따라 기술 개발에 힘썼고 이를 바탕으로 '신뢰성센터'를 설립하였다. 이렇듯 국내외 환경 변화를 극복하는 과정에서 사명 변경과 등산 위크숍 정착이 이루어졌다. 위기 극복 노력의 결과, OEM 방식을 벗어나려는 시도 때문에 발생했던 국내 시장점유율 하락은 제품 품질에 대한 고객 믿음의 강화와 시장점유율 상승이라는 결과로 전환되었다.

핵심 역량을 통한 위기 극복

부동산경기 침체로 인해 건설경기가 악화되고 국내외 건설 관련 업체가 위기에 직면했을 당시, 에버다임의 중장비 매매, ATT, CPT, TC 사업 모두가 어려움을 겪을 수밖에 없었다. 에버다임의 경영진들은 핵심 역량을 기반으로 이러한 위기를 돌파하고자 했으며, 한편으로는 건설경기에 덜

민감한 사업에 관해서 알아보기 시작하였다.

2004년 구조해석능력 적용과 관련하여 여러 가지 소재·부품들을 다루어 봄으로써 안정성에 대한 검토가 시도되었다. 이에 착안하여 에버다임 경영진에서는 소재·부품 관련 특허를 양수하여 직접 생산하기에 이르렀다. 또한 유압기술과 구조해석능력이 사용될 수 있는 소방·특장 사업으로의 진출도 이루어졌다. 진출 당시, 정부 차원에서 대기업 진출을 제한했기 때문에 소방·특장 산업의 성숙 정도는 높지 않았다. 이에 에버다임은 시장 내 독점적 지위를 차지할 수 있게 되었고 건설 중장비 일련도의 편중된 사업 구조를 다소 개선시킬 수 있었다.

이 시기 동안 ATT, CPT 사업 부문의 성과는 크게 축소되지 않은 데 반해 TC 사업 부문 성과는 악화되었다. 2003년 163억 원의 매출을 기록했던 TC 사업 부문의 성과는 2005년 55억 원으로 급감했다. 또한 시장점유율은 2003년 30%에서 2005년 17%로 하락하였다.

이러한 TC 사업 부문에서의 성과 악화는 에버다임에게 '수출만이 살 길'임을 또 한 번 절실히 느끼게 해주었다. 해외 수출을 하고 있던 여타 사업 부문과 달리 국내 시장에만 의존했던 TC 사업 부문에서의 손실은 꽤나 치명적이었다. 2005년 말 전병찬 대표이사 취임 이후, 핵심 역량을 기반으로 TC 제품의 해외 수출을 증가시키기 위한 활동들이 가속화 되었다.

기술 개발 및 품질 향상의 동시 추진

중소기업의 경우, 일단 기술을 개발하고 이어서 이러한 기술을 활용하여 제품을 개발하고, 또 제품의 품질을 개선시키는 노력들을 순차적으로 수행하는 것이 일반적이다. 하지만 에버다임은 환경에 대한 관심이 증가되는 상황에서 선진 기업들과 효과적으로 경쟁하기 위해서는 기술 개발과 인증 획득에 주력할 수밖에 없었다. 2005년 이후, 고부가가치 시장은 품질 향상을 넘어 소음 발생 최소화와 같은 환경 요소를 중시하기 시작했다. 이에 에버다임은 정부 지원을 받아 환경 관련 역량을 확보하고자 노력했으며, 2005년 9월 'ISO 14001 환경경영시스템 인증'을 획득하였다.

또한 에버다임은 '신뢰성센터'를 설립하였다. 국내 동종업계 중소기업으로는 유일하게 10억 원의 자금을 들여 설립한 '신뢰성센터'는 실제 상황과 가장 유사한 환경을 조성함으로써 고객이 현장에서 겪게 되는 문제점을 파악할 수 있도록 해주었다. 제품의 문제점이 무엇인지를 객관적인 입장에서 살펴볼 수 있도록 했다. 더불어 핵심 역량인 유압기술과 구조해석능력은 더욱 견고해졌으며, 이를 기반으로 에버다임은 연구 개발과 품질향상을 더욱 깊이 있게 추진할 수 있었다.

사명 변경과 등산 워크숍 정착

성장 과정에서 정체의 위기를 극복하기 위한 방안을 강구하던 중 예기치 못한 문제점들이 여기저기서 드러났다. 첫 번째, 해외 수출에 집중하고 있었음에도 불구하고 기존의 '한우TNC'라는 브랜드 네임이 문제가 되었다. 두 번째, 해외 수출을 전사적인 목표로 정립하지 못했다. 세 번째, 사업부 간 목표 공유 인식이 크지만은 않다는 것이 문제가 되었다. 이를 해결하기 위해 에버다임은 사명 변경을 추진하였고, 간헐적으로 개최되던 등산 워크숍을 매년 실시하는 행사로 정례화하였다.

에버다임은 설립 당시 사명이었던 '한우건설기계'를 '한우TNC'로 교체하였다. 이는 고객이 느끼는 브랜드에 대한 친숙성을 높이기 위함이었다. 하지만 에버다임이 국내 시장을 넘어 해외 시장

을 표적으로 한 전략을 전개하면서 ‘한우TNC’라는 사명은 걸림돌이 되고 말았다. 해외 바이어들에게 낯설었고 발음도 어렵다는 불만이 쏟아져 나왔다.

이에 에버다임은 2005년 중소기업청이 진행하는 ‘글로벌 브랜드 육성 사업’에 동참하여 2006년 ‘한우TNC’라는 기존 사명을 에버다임으로 변경하였다. 변경된 사명을 널리 알리기 위해 해외 각국에서 사업설명회를 개최하였고 미국과 독일을 비롯한 12개국에 상표를 출원하였다. 이러한 신규 브랜드 개발 노력을 통해 해외 시장 진출에 박차를 가할 수 있게 되었다.

성장이 지속되자 에버다임의 조직은 비대해지기 시작했다. 진천 본사, 서울사무소 그리고 천안 사무소를 분리하여 관리하기 시작했다. 사업부제 조직의 도입과 이러한 지역별 관리는 커뮤니케이션과 전사적 목표 공유에 장애요인으로 작용하였다.

해외 수출 증가라는 목표와 관련해서도 전사적 공유 수준 저하라는 한계에 부딪히게 되었다. 사업 부문별 책임경영이 이루어지고 있었기 때문에 기업 수준의 목표를 설정하고 이를 수행할 것을 강조하였음에도 불구하고 각 사업부에서는 별개의 목표를 설정하기도 하였다.

이러한 문제점들을 해결하기 위해 전병찬 대표이사는 간헐적으로 개최되었던 등산 워크숍을 2006년부터 이전과는 달리 하나의 조직문화 프로그램으로 정착될 수 있게 하였다. 등산을 통해 팀워크와 각오를 되새기고, 워크숍을 통해 대표이사의 참뜻과 기업의 전략 방향을 설명함으로써 전사적으로 목표를 공유할 수 있도록 하였다.

수출 성공 전략이 내수 성공 전략으로

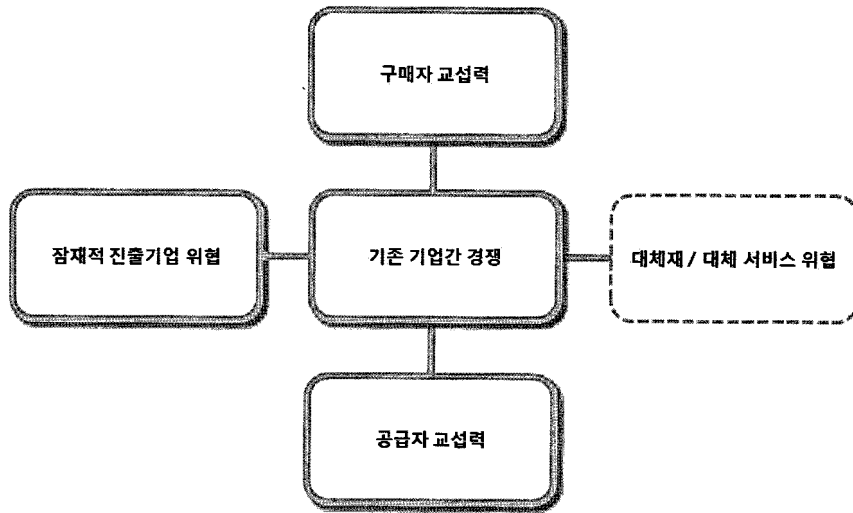
OEM 기업이 독자 브랜드를 구축하기 위해 자원과 노력을 집중시킬 경우, 단기적으로는 시장점유율 하락이라는 어려움에 직면하는 것이 일반적이다. 실제로 자체 브랜드 구축 시기 동안 에버다임의 시장점유율은 경쟁사들에 비해 급격히 감소하였다. 하지만 국내 시장점유율 하락이라는 위협에 굴하지 않았던 에버다임은 해외 시장에 더욱 주력하고 나름대로의 성과를 달성하기에 이르렀다.

해외 시장에 주력하다보니 당연히 해외 규격 인증과 기술 개발에 초점을 맞출 수밖에 없었다. 그리고 이를 지원하기 위해 사명 변경, 신뢰성센터 설립, 등산 워크숍 개최 등 다양한 시도들이 이루어지게 되었다. 이러한 활동들은 결국 국내 시장 수요자들에게서도 기술력과 품질을 인정받는 결과를 가져왔다. 2007년 ATT, CPT, TC 사업 부문의 시장점유율은 각각 20%, 35%, 36%였으며 1위와의 격차는 예전보다 줄어들게 되었다.

2.4. 2007년 무렵 직면한 환경 변화

에버다임이 직면한 2007년 당시의 환경 변화 내용에 관하여 정리해 보시오.

Porter의 5 Forces 모형을 이용하여 설립 직후의 사업 환경과 2007년 무렵 에버다임이 직면하고 있는 경영 환경의 주된 내용을 파악함으로써 향후 에버다임이 전개해야 할 전략 방향을 설정해 볼 수 있을 것이다. 하지만, 여타 산업과는 달리 건설 중장비 산업의 경우에 의미 있는 대체품이 존재하지는 않기 때문에 대체품을 제외한 4가지 동인에 관하여 분석을 수행해 볼 것이다.



출처: Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy. The Free Press.

〈그림 3〉 포터의 5가지 동인 모형

2.4.1. 설립 직후의 산업 매력도

설립 직후 매매업에서 제조업으로 사업을 확장한 당시의 예비다임을 둘러싸고 있었던 산업 환경을 분석해보면 다음과 같다.

기존 기업 간의 경쟁

설립 직후 외환위기를 겪으면서 산업 내 기존 경쟁업체의 수는 현저히 줄어들었다. 당시, 외환위기에 따른 구조조정으로 건설 중장비 산업에서 활동하던 대기업 예컨대, 현대중공업, 대우중공업, 삼성중공업 등이 사라지는 현상이 발생했다. 철수하는 대기업의 건설 중장비 사업 부문은 여타 중소기업에 인수되거나 새롭게 사업을 시작하여 과점체제의 경쟁구도가 형성되었다.

공급자의 교섭력

건설 중장비 산업의 공급자는 원자재를 공급하는 기업이다. 건설 중장비 사업의 원재료는 대부분 철강이 주를 이루는데 그 가격은 전적으로 수입하는 철광 가격에 의해 결정된다. 따라서 중장비 원재료인 철강의 가격은 원자재인 철광의 가격에 따라 변동하는 것이 일반적인데, 철광의 가격은 순도와 수입 지역에 따라 결정된다.

대부분 철광의 가격은 생산 지역의 한계로 인해 공급자 측면의 교섭력이 매우 강하게 작용한다. 이는 철광 공급업체들이 가격을 상승시키면 수요자 측면에서는 그대로 받아들일 수밖에 없음을 의미한다. 예비다임이 제조업으로 다각화하기 시작할 당시의 철광 가격은 원자재 가격이 폭등한 현재 상황에 비해 다소 안정적인 측면이 강했다.

잠재적인 진출 기업의 위험

ATT, CPT, TC 사업 부문으로 진출할 당시만 해도 대기업들은 이들 사업 분야를 사양 사업으로 인식하고 사업에서 철수하거나 중소기업에 이양하였다. 에버다임 역시 대우중공업으로부터 사업 부문을 인수 받아 사업을 시작했다. 당시 소규모 시장으로 인식되었던 건설 중장비 시장에 진입하고자 했던 잠재 진입 기업들은 동종업계 중소기업들로 그 힘은 다소 미약한 상태였다.

구매자의 교섭력

국내 시장에서 건설 중장비 구매자는 건설업체와 렌탈업체라고 할 수 있다. 외환위기 직후 건설경기의 호황은 국내 건설업체 수의 증가로 이어졌고, 건설업체들은 건설경기 호황에 힘입어 건설 중장비를 직접 구매하는 형식으로 중장비를 구입하였다. 이런 이유로 당시의 에버다임과 같은 중장비 제조업체들은 중소 건설업체에 비해 상대적으로 큰 협상력을 지니고 있었다. 특히, 건설업체에 대한 중장비 판매 수익이 렌탈업체로의 판매 수익보다 더 많은 성과를 창출하였다.

2.4.2. 2007년 무렵의 산업 환경

국내 시장점유율 2위를 차지하며 제조 기반 수출 주도 중소기업으로 도약한 현재의 에버다임을 둘러싸고 있는 경영 환경은 오히려 설립 직후보다 매력도가 낮아지는 양상을 보이고 있다.

기존 기업 간의 경쟁

외환위기 이후 불황 상태였던 건설경기가 호전되면서 진입장벽이 낮은 ATT 사업 부문부터 다수의 경쟁업체가 등장하기 시작했다. 뒤이어 CPT, TC 사업 부문에서도 국내 시장의 경쟁은 급격히 치열해지는 양상을 보이고 있다.

2004년 무렵 국내 건설 중장비 산업에는 수많은 외국 기업들이 진출하였다. 특히, 중국 기업들이 가격경쟁력을 갖춘 저가 제품으로 국내 시장에 진입하면서 경쟁구도는 더욱 복잡해졌다. 에버다임은 제품의 품질과 성능에 어느 정도 경쟁력을 갖추고 있지만, 국내 시장점유율 2위로서 수산중공업, 전진중공업, 한국타워크레인 등 1위 업체를 따라잡기 위한 노력이 절실하게 되었다.

공급자의 교섭력

2000년대 후반 들어 국내 건설경기가 다시 침체되고 있는 상황임에도 불구하고 원자재 가격이 폭등하는 현상이 발생한 바 있다. 중장비 제조 시 사용되는 소재·부품의 상황도 마찬가지다. 이러한 여건에서 에버다임과 같은 중소 규모 중장비 제조업체들은 원자재 가격 상승을 제품 가격 상승으로 연결시키지 못해 이윤 창출에 타격을 받고 있다.

잠재적인 진출 기업의 위험

에버다임 설립 직후인 외환위기 당시에 비해, 최근 들어 ATT, CPT, TC 사업 부문에서 국내 시장 규모가 증가하였고, 그로 인해 사업을 포기했던 다수의 대기업들이 건설 중장비 산업으로의 재진입에 욕심을 내고 있다. 대기업이 다시 진입하게 되면 막강한 브랜드 파워를 바탕으로 시장은 순식간에 장악될 것이다. 또한 대기업의 탄탄한 자본력으로 중소기업을 인수하여 건설 중장비 사업

영역을 확장해 나갈 가능성도 크다. 대기업의 경우, 중소기업에 비해 기술력을 인정받고 있는 것이 일반적이다. 설령, 사업 초기 기술력이 취약할지라도 대기업은 A/S와 같은 고객 만족 서비스 전략을 취해 입지를 확고히 할 것이다.

이는 에버다임과 같은 중소기업에게 가장 큰 위협 요소로 볼 수 있다. 예를 들어, 회사명을 '한우TNC'에서 '에버다임'으로 변경한 지 1년이 채 지나지 않은 상태에서 대기업의 시장 진입은 중소기업 브랜드 자산 구축에 매우 부정적인 영향을 미치게 될 것이다.

구매자의 교섭력

2007년 들어서면서 금융위기를 비롯한 경제 불황과 더불어 국내 건설경기가 지속적으로 침체 양상을 보이고 있다. 특히, 부동산 거품에 대한 우려가 가시화 되면서 다수의 건설 업체들은 건설 중장비를 직접 구매하기 보다는 렌탈 형식으로 활용하는 추세가 증가하고 있다. 이에 과거와는 반대로 렌탈에 대한 판매 수익이 건설업체에 대한 판매 수익보다 많아진 결과를 볼 수 있다. 건설 중장비의 특성 상 구매 주기가 매우 길다는 점을 고려할 때, 렌탈 업체의 협상력 증가는 중장비 제조 중소기업에게 상당한 위협으로 작용할 것이다.

2.4.3. 환경 변화를 고려한 전략 방향 도출

설립 직후와 2007년 무렵 에버다임을 둘러싸고 있는 산업 환경 변화를 비교하여 향후 에버다임이 나아가야 할 전략 방향을 제시해보면 다음과 같다.

산업 환경 변화 비교

제조업으로 처음 진출했을 당시와 비교하여 최근 에버다임이 직면한 국내 시장 상황은 우선 산업 내 경쟁의 격화로 요약될 수 있다. 설립 직후는 동종업계 중소기업들이 에버다임의 경쟁자였지만 2007년 무렵에는 국내 시장으로 진출하는 외국 기업과 외국으로부터 수입되는 중장비, 사업 다각화 형태로 새롭게 진입한 중소기업과 대기업들이 에버다임의 경쟁자로 등장하게 되었다. 이에 치열해진 국내 시장 상황에 대응하기 위한 새로운 전략이 에버다임에게는 필요하다.

에버다임의 공급자는 설립 직후와 현재 모두 철강, 특수강 등 원자재 공급업체라고 볼 수 있다. 과거에는 비교적 안정적인 가격으로 제공되었던 원자재가 최근 급격한 가격 상승을 보이고 있다. 원자재 가격의 상승을 고려할 때, 공급업체의 교섭력을 약화시키기 위한 대책이 요구된다.

제조업에 진출한 직후 에버다임의 잠재적 경쟁자들은 산업으로 새로이 진입한 중소기업들이었다. 그러나 외환위기 이후 건설경기가 다소 호전됨에 따라 건설 중장비 관련 수요자가 급증하였고 이에 미래 수익성을 긍정적으로 판단한 대기업들의 재진입은 경쟁구도에 새로운 변화를 초래했다. 현재 상황에서 에버다임은 가장 강한 경쟁 위협이라고 할 수 있는 잠재 진입 대기업의 기술적 우위에 대응하기 위해 전문성을 갖추어야 할 것이다.

대안 결정

에버다임은 국내 시장과 해외 시장 모두에서 수익을 창출하고 있으며 포화상태에 직면한 국내 시장 여건 하에서 새로운 전략을 통한 성공적 사업 전개를 추진해 나가야 한다.

〈표 3〉 (주) 에버다임의 산업구조 매력도 분석

	설립 당시	2007년 무렵	평가
기존 경쟁	○ 외환위기로 인한 산업 구조조정 으로 경쟁 강도 약함	○ 다수의 경쟁업체 등장과 외국 기업의 국내 시장 진입으로 경쟁 치열함	더욱 치열해짐
잠재적 진출 기업 위협	○ 대기업들이 사양 산업으로 인식 했기 때문에 잠재적 진입기업은 동종업계 중소기업이 대부분	○ 자본력 및 관련기술이 탄탄한 대기업들의 재진입 가능성으로 매우 높음	매우 높아짐
공급자 교섭력	○ 대부분 원자재의 재료가 철광이 고 수입가격에 의존함	○ 원자재 가격 폭등으로 인해 기업 이윤에 타격을 보고 있음	이전과 유사함
구매자 교섭력	○ 외환위기 이후 건설경기 호전 으로 건설 업체 수가 증가하였고 이들의 중장비 구매가 늘어남	○ 국내 건설경기 불황으로 건설 중장비를 직접 구매 보다는 렌탈 형식의 구매 증가함	다소 높아짐
대체재	-	-	-

5 Forces 모형으로 분석한 결과에 따르면, 에버다임은 포화상태인 국내 시장과 잠재적 경쟁자인 대기업의 위협에 대비하여야 한다.

우선, 국내 시장에 더욱 집중할 것인지를 살펴보아야 한다. 앞서 제시한 바와 같이, 건설경기 퇴조로 인하여 국내 시장의 매력도는 상당히 낮은 편이다. 그렇다고 해서 단기간에 이러한 추세가 회복될 가능성도 크지는 않다고 여겨진다. 따라서 국내 시장에 더욱 집중하는 대안은 성과 창출에 그다지 기여하지 못할 것으로 보인다.

다음으로 해외 시장 진출에 대해서 살펴볼 수 있다. 이와 관련하여, 에버다임은 이미 해외 70여 개 국가에 다양한 건설 중장비를 수출한 경험을 보유하고 있다. 또한 독자 브랜드를 다양한 전시회 등을 통해서 널리 알려왔다. 게다가, 가장 수준 높은 것으로 인식되고 있는 미국 시장에서 건설 중장비 최고 수준의 기술과 품질을 인증 받은 바 있다. 요컨대, 에버다임은 해외 경쟁자들과 마주할 수 있는 적정 수준 이상의 핵심 역량을 보유하고 있다고 할 수 있다.

마지막으로, 제3세계 국가의 성장 기조가 이어지면서 2007년 무렵에도 여러 국가에서 건설 여건은 나쁘지 않을 것으로 판단되고 있다. 이들 국가의 특성을 고려할 때, 에버다임은 여러 현지국에서 나름대로의 우위를 확보할 수 있을 전망이다.

이상의 세 가지 논의를 종합해 볼 때, 향후 에버다임은 글로벌 시장으로의 공세적인 진입을 전략 대안으로 고려하여야 할 것이다. 이러한 전략이 어느 정도 의미 있게 수행 될 경우, 에버다임은 건설경기 침체나 대기업 진출로 인한 국내 시장의 어려움을 극복할 수 있을 것이며, 글로벌 기업으로서의 위상 정립을 위한 기반도 구축해낼 수 있을 것이다. 무엇보다도, 글로벌 시장에서 어느 정도 경쟁적인 지위를 구축해낼 수 있다면, 국내 시장에서도 기존의 위상을 더욱 강화시킬 수 있을 것이다. 다만, 에버다임은 세계적인 건설경기 침체 가능성을 염두에 두면서 다양한 산업 및 경쟁 변수를 고려한 시나리오 전략을 준비하여야 할 것이다.

2.5. 글로벌 선도 기업군에 진입하기 위한 전략적 제언

글로벌 선도 기업군에 진입하기 위하여 에버다임은 향후 어떠한 노력을 기울여야 하는가?

산업매력도 결과 현재 직면한 상황을 고려할 때, 에버다임의 새로운 돌파구는 글로벌 선도 기업군으로의 진입이 될 수 있었다. 글로벌 기업으로 가운데 후발주자에서 선도 기업으로 성장한 사례를 살펴봄으로써 향후 에버다임을 위한 시사점을 찾을 수 있다. 글로벌 선도업체인 Caterpillar와 Komatsu에 대해 알아보고, 후발주자인 Komatsu가 글로벌 기업군으로 진입하게 된 경로를 분석해 보고자 한다.

2.5.1. 중장비 산업의 글로벌 기업들

Caterpillar Tractor

Caterpillar는 세계 최대의 중장비 업체로서, 현재 약 40~50%의 시장점유율을 달성하고 있다. 제 2차 세계 대전 이후 미국의 세계 건설 시장 장악에 힘입어 Caterpillar는 미군이 주둔하고 있던 국가에 진출해 전후 복구를 도왔던 경험을 바탕으로 독립적이고 독점적인 글로벌 딜러망을 구축했다. 현재 Caterpillar는 세계적으로 190여 딜러들이 1,100개 이상의 점포를 운영하고 있다.

Caterpillar는 제품 속성 상 장기적인 유대관계의 필요성과 글로벌 유통망의 복잡성을 인식하고 독점적인 딜러망을 구축했다. 이를 통해 Caterpillar는 고객의 요구에 훨씬 효과적으로 대응하고, 현지 파트너에게 리스크를 전가하기 위해 보다 효율적인 관리를 시도했다. 그 대신 Caterpillar는 연구 개발, 제조 등의 분야에 초점을 맞췄다.

이 과정에서 Caterpillar는 딜러들에게 높은 수준의 지원을 제공하는 독특한 전략을 구사했다. Caterpillar는 딜러들을 장기적인 파트너로 간주하고 고객과 직접적인 거래를 하지 않고, 딜러가 팔지 못하는 중장비는 Caterpillar가 다시 구매를 하는 방식으로 사업을 전개했다. 궁극적으로 딜러들과 윈-윈이 될 수 있도록 노력하면서 딜러 사업이 대를 잇는 가족 사업으로서 높은 수익을 내고 독립을 유지할 수 있도록 도와주었다.

Caterpillar는 1890년 농장에서 증기 트랙터를 사용하기 위해 다양한 형태의 실험을 하면서 사업을 시작하였다. 그렇게 제조된 Caterpillar의 첫 가스 트랙터는 제 1차 세계 대전 연합국에 의해 사용되었다. 이 후 1970년대까지 일본의 Mitsubishi 등과 합작 형태로 사업을 확장시켜 나갔다.

1983년 Caterpillar Lease 회사는 세계 고객들에게 장비 금융 옵션을 제공하기 위해 사업을 확장하며 사명을 Caterpillar Financial Service 주식회사로 변경하였다. 한편, 다양한 고객의 욕구를 충족시키기 위해 제품 생산라인을 구축하고 300개 이상의 제품을 생산·판매하며 사업 규모를 확대해 나갔다.

1990년, 자산에 대한 회수와 고객 만족을 위해 책임 있는 사업 단위로 회사의 구조를 분산시켰다. 지속적인 사업 확장에 힘입어 1997년, 영국에 있는 Perkins Engine사를 인수하였고 독일 MaK Motoren사를 추가함으로써 디젤 엔진 제작에서 세계 시장을 주도하기에 이르렀다.

또한, 고객 관리 측면에서도 제품의 A/S를 위해 현장에 전문가를 파견하여 고객의 중장비가 최대한 빨리 작업에 재투입 될 수 있도록 편의를 제공하였다. 부품의 재고가 많았던 Caterpillar는 안정된 서비스로 제품 고장 48시간 이내 부품을 교체해 주었고 경쟁사보다 높은 마진을 획득할 수 있었다.

적극적인 고객 관리, 제품 포트폴리오의 지속적인 확장, 전략적 제휴와 글로벌 딜러망 구축, 신속하고 안정적인 서비스 체계를 바탕으로 Caterpillar는 현재 글로벌 선도 기업으로써 세계 건설 산업 내 최고의 자리를 확고히 하고 있다.

Komatsu Ltd.

Komatsu는 일본 기업으로 1921년, 광업 기계에 특화하여 생산을 시작하면서 사업을 개시했다. 1930년대 농업 기계 분야로 사업을 확장하였으며 세계 제 2차 대전 동안에는 군용 기계 생산으로 사업을 확장하였다. 부피가 큰 기계에 대한 전문적 기술을 보유하고 있던 Komatsu는 대전 이후 이동 가능한 기계를 생산하게 되면서 재건축이 필요한 국가들에 중장비를 판매하기 시작했다. 곧, 건설 중장비가 Komatsu의 주력 제품이 되면서 본격적으로 수익을 창출하기 시작했다.

자본 투자가 확대되던 자국 내 산업 환경에서 Komatsu는 낮은 품질의 제품에도 불구하고 자국 시장의 50% 이상을 차지했다. 그러나 이러한 안정적인 시장 상황은 Caterpillar와 일본 기업 Mitsubishi가 제휴하여 자국 시장에 진출하면서 흔들리기 시작했다.

Komatsu는 자국 시장에 진입한 Caterpillar를 능가하기 위해 기술 발전, 품질 향상, 효율 증대를 목표로 Total Quality Control(TQC) 전략을 실행하였다. 첫 번째 전략은 "Project A"로, Komatsu의 불도저를 Caterpillar 불도저 수준의 품질로 향상시키려는 노력이었다. 목표 달성을 위해 Cummins, International Harvest와 같은 글로벌 선도 기업으로부터 기술을 전수받았다.

"Project A"는 눈에 띄는 성공을 거두었다. Caterpillar가 자국 시장에 진출한 이후에도 Komatsu의 시장점유율은 50%에서 65%로 증가했다. 그러나 곧 일본 건설경기가 위축되기 시작하면서 건설 중장비 수요가 감소했다. 세계적으로 가격 전쟁이 발발하였으며 엔화의 가치가 급격하게 상승하는 등 불확실성이 증가하면서 새로운 전략 실행이 요구되었다.

위기의 정점에 달했던 1980년대 중반 Komatsu는 자국 시장의 불황을 딛고 해외 시장 공략을 위한 전략을 추진하기 시작하였다. 1985년 무역 마찰과 심하게 변동하는 외국인 환경을 효율적으로 관리하기 위해 Komatsu는 미국과 영국에 해외 공장을 설립하였다. 이를 바탕으로 단기적으로는 해외 판매 가격을 올리고 해외 조달 범위를 확장하며 생산 원가의 절감을 추구하였다. 중기적으로는 R&D 부문과 생산 설비에 대한 자본 투자를 증가시켜 시장성 높은 건설 중장비를 제조하는 데 주안점을 두었다. 그리고 장기적으로는 높은 성장 잠재력을 보유한 글로벌 선도 기업으로의 도약을 최종 목표로 설정했다.

당시 엔화의 가치가 급등하여 산업 환경이 급격하게 악화되었다. 이와 관련하여 Komatsu는 가격 경쟁력 보다는 생산량의 감소를 통해 악화된 산업 환경에 대응하였고, 이 대응책은 성공적으로 작용하였다. 더불어 이 결과는 적극적인 국제화의 추진에도 방아쇠를 당겼다. 일본 자국 시장의 수요 축소와 자사에 대한 신뢰도 하락을 염려하여 Komatsu는 유럽과 미국에 현지 법인을 설립하게 된 것이었다.

유럽에서는 엔화의 유출을 줄이고 정치적 압력에 대응하며 생산라인의 독창성을 추구하였다. 영국에서 생산된 덤프트럭과 독일에서 생산된 롤러에 각각 Komatsu의 상표를 명확히 부착하였고, 독자적인 브랜드를 바탕으로 전 세계를 대상으로 한 마케팅을 펼쳤다.

미국에서는 정유회사인 'Dresser'와 합작하여 'Komatsu Dresser(KDC)'라 하는 회사를 설립하였다. KDC는 미국식으로 금융, 기술, 제조 공정을 두루 수행하였다. KDC는 유압굴착기, 불도저, 덤프트럭 등 대표적인 중장비를 제조하여 판매하였다. 물론 사업은 성공적으로 전개되었다. KDC 사례를 통해 전략적 대안 실행과 생산라인 관리를 완벽하게 수행함으로써 Komatsu는 일본식 경영의 새로운 발전 가능성을 인식하게 되었다.

자본 투자가 필요했던 Dresser사와 미국식 마케팅과 경영방식이 필요했던 Komatsu의 제휴는 일본 내 건설 중장비 중소기업이었던 Komatsu가 미국 시장을 비롯한 글로벌 시장에서 선도 기업으로서의 입지를 굳히는 데 가장 효과적인 방법이었다.

KDC의 성장은 Komatsu가 글로벌 선도 기업군으로 진입하는 결과를 창출했다. 국경선이 낮아지며 기업들 간의 조화가 요구되는 가운데 Komatsu에는 향후 나아갈 새로운 방향과 문화가 정착되었다. 기존의 Top-down 방식에서 벗어나 직원들이 참여하는 가운데 의사결정을 하는 방식이 정착되었고, 이는 Komatsu가 경영 프로세스 상에서 TQC를 지속적으로 실행해 나갈 수 있는 발판이 되었다.

Komatsu는 장기적인 성장 전략으로써 새로운 기업 슬로건을 설정하고 그에 따라 움직이기 시작했다. "Project G"라 불리는 전략으로, 모든 조직이 기업의 성장에 자원과 노력을 집중시키는 것이 그 첫 번째 이슈였다. 두 번째 이슈는 글로벌 범위의 사업 운영이었다. Komatsu가 보유하고 있는 기존 기술과 자산을 신사업 창출에 투자하여 기존 산업에 대한 의존도를 줄이는 것이 새로운 슬로건의 마지막 이슈였다.

기술 개발과 마케팅 전략 역시 세계 시장에서 Komatsu의 영향력을 높이기 위해 집중적으로 개선키릴 분야였다. 이에 독일 Hanomag의 기술을 도입하였고, 진출국과 고객들의 기호에 맞는 디자인과 크기의 건설 중장비를 개발·제조하게 되었다. 더불어 국가별 시장에 적합한 제품의 생산과 사업 방식의 전개로 현지화 수준을 높여 나갔다.

세계적으로 건설경기가 침체되고 있었지만 Komatsu는 새로운 제품에 대한 투자를 통해 세계를 정복할 성장 동력을 창출하고자 노력했다. 이에 더해 지역화, 현지화 전략은 글로벌 선도 기업군에 속하여 세계 최고 중장비 업체인 Caterpillar와 견줄 수 있도록 Komatsu의 역량 수준을 개선시켰다. Komatsu는 자국 시장에서와는 다른 사업 방식으로 세계 시장을 공략하였고 성공적으로 글로벌 선도 기업군에 진입하였다.

2.5.2. Komatsu의 성공 요인과 에버다임에의 도입

Komatsu가 성공적으로 글로벌 선도 기업군에 진입할 수 있었던 것은 몇 가지 요인들 때문이었다. 이러한 요인들을 살펴봄으로써 향후 에버다임이 글로벌 선도 기업으로 도약하는 데 무엇이 필요한지 살펴볼 것이다.

글로벌 선도 기업으로서 Komatsu의 성공 요인

당시 일본 정부는 외국 자본 유치를 위해 건설 중장비 산업을 개방하기로 결정했다. 그로 인해 Komatsu는 자국 시장에서 Catapillar라는 강력한 경쟁자를 만나게 되었다. 이때부터 Komatsu는 Catapillar와의 경쟁에서 살아남고 궁극적으로 승리하기 위해 단계별 목표와 전략을 수립하고 이를 하나하나 실행해 나갔다.

첫째, 품질향상에 주력하였다. Komatsu는 Catapillar와의 경쟁에서 살아남기 위해 Commins, International Harvester, Bucyrus-Erie 등의 외국 기업으로부터 선진 기술을 도입하고 제품 품질을 개선하는 데 집중했다. 즉, 하중차량 기술이 우수한 미국의 건설 중장비 제조업체인 International Harvester와 굴삭기 기술 부문의 세계 선두주자인 Bucyrus-Erie 등과 라이선스 협정을 체결했다. 디젤 엔진 개발에서 세계적인 수준을 자랑하던 Commins와도 기술 공동협력과 라이선싱을하기로 결정했다. 이처럼 세계적인 기술 수준에 도달하기 위해 Komatsu는 기술 개발에 상당한 자금을 투자했다.

또한 Komatsu는 전사적인 품질 개선 프로그램을 실행했다. 이 프로그램의 목적은 Komatsu의 모든 운영 파트에서 최고의 품질을 달성하자는 것이었다. CEO에서부터 모든 근로자에 이르기까지 전사적인 품질 개선을 위해 노력하였다. 1964년 Komatsu는 'Project A'를 실행하였는데, 이는 중 소형 불도저의 품질을 개선하기 위한 것이었다. 이 프로젝트를 통해 획기적으로 품질이 개선된 자국 판매용 제품을 생산하였고 Caterpillar의 일본 시장 공략을 방어하였다.

둘째, 저가 제품 경쟁력과 서비스 개선을 동시에 추구했다. Komatsu는 'World A' 캠페인을 펼쳐 가격과 품질 측면에서 구축한 경쟁력을 다방면으로 커뮤니케이션 하였고 고객의 만족을 한층 더 충족시키기 위해 보증 기간을 두 배로 연장했다. 이를 통해 클레임의 비율을 2/3으로 줄이는 데 성공했다.

셋째, 목표의식의 공유와 의사소통 방식의 변경을 시도했다. 1970년대 전반에 걸쳐 Caterpillar를 따라잡기 위한 프로젝트 'Three Gs'를 실행하였다. 이를 꾸준히 실행함으로써 전사적으로 목표를 공유할 수 있었다. 또한 초기 Top-down 방식 의사소통의 문제점을 파악하고 자유로운 토론을 전개하는 기업문화를 정착시켰다.

사업 초기에는 경쟁업체의 시장 진입으로 신속한 의사결정과 적극적 실행이 필요하였다. 이에 Top-down 방식을 통하여 경쟁업체에 대해 효과적으로 대응하였다. 그러나 지속적으로 변화하는 시장 상황에 대처하기 위해 전사적으로 토론 중심의 수평적 의사소통을 강조하게 되었다.

넷째, 사업 측면에서 건설 중장비에 대한 의존도를 줄이기 위해 다각화를 시도하였다. Komatsu는 전기, 로봇, 플라스틱 등으로의 다각화를 통해 건설 중장비 사업의 의존성을 줄였으며 1990년대 중반 건설 외의 부문에서만 50%의 매출을 달성하였다. 그 결과 건설업 변동에 따라 좌우되지만은 않는 탄탄한 사업구조가 형성되었다.

다섯째, 해외 진출에 집중하였다. 1970년대 중반까지 Komatsu는 수출을 통한 해외 진출을 전개하였다. 그러나 Caterpillar의 자국 시장 진출과 일본 건설경기 침체, 엔고 현상은 새로운 전략의 수립을 필요로 하였다. Komatsu는 자국 시장의 불황을 딛고 해외 시장 공략을 위한 전략을 추구하기 시작하였고, 1985년 무역 마찰과 심하게 변동하는 외국환 환경을 효율적으로 관리하기 위해 미국과 영국에 해외 생산 법인을 설립하였다. 그리고 합작 법인 설립을 추진했다. 이전까지 해외 진출

방식이었던 단독 법인 방식을 전향한 것이었다. 나아가 현지 금융 회사, 지역 총판 회사 등을 설립함으로써 현지 생산을 증가시켰고, 판매 거점을 확보할 수 있었다.

여섯째, 현지화 경영의 확대에도 신경 썼다. 엔화의 가치가 상승하면서 더 이상 저가 정책으로 경쟁 우위를 확보할 수 없게 된 Komatsu는 이전까지 행해졌던 경영합리화, 생산합리화 정책이 적용되지 않음을 절감하게 되었다. 이를 해결하고자 자회사에 의사결정권을 부여함으로써 지역 상황에 맞는 경영 방식과 생산 제품 선택을 자율적으로 수행할 수 있도록 하였다.

에버다임이 추진한 활동

에버다임이 최근까지 추진한 활동들과 Komatsu의 성공 요인을 비교하여 살펴볼 수 있다. 이어지는 부분에서는 Komatsu의 여섯 가지 성공 요인을 바탕으로 에버다임의 활동을 분석해보고 향후 에버다임이 글로벌 선도 기업군으로 진입하기 위해 어떤 활동이 추가적으로 필요한지 살펴보았다.

사례에 정리되어 있듯이 에버다임은 2002년 충북 진천으로 공장을 옮기면서 선진적인 시스템을 도입하여 생산효율성을 높였고, 인근에 기술연구소를 설립하여 생산과 연구 개발의 통합성을 개선시켜 기술 개발을 통한 지속적인 품질향상을 이룩할 수 있었다. 또한 2006년 국내 동종업계 중소기업으로는 유일하게 10억 원을 투자하여 기술연구소 부속 신뢰성센터를 설립하였다. 이를 통해 제품을 구성하는 주요 부품에 대해 다양한 어플리케이션을 적용해 볼 수 있었으며 불량품의 비율을 줄일 수 있었다.

세계적인 경쟁사들과 비교해 볼 때 에버다임의 제품은 해외 시장에서 10~15% 정도 저렴한 가격에 공급되고 있다. 또한 건설 중장비 제조를 시작하면서 100%의 A/S를 추구함에 따라 클레임 비율은 현저히 낮은 수준이다.

2007년도 에버다임으로 사명을 변경하면서 “Build the Future”라는 비전을 세웠다. 이를 공유하기 위해 조직을 아우르는 등산 워크숍 프로그램을 실행하였으며, 중소기업에 걸맞게 자유로운 조직 분위기를 조성하여 활발한 의사소통을 확대시켜 나가고 있다.

에버다임은 건설경기 등락에 대한 의존성을 줄이기 위해 소방·특장과 소재·부품으로 사업 부문의 다각화를 시도하였다. 이를 통해 전후방 통합을 실현할 수 있었고, 중소기업임에도 불구하고 대기업의 형태인 그룹화가 가능할 수 있다는 시사점을 남겼다. 하지만 소재·부품이 중장비 제조에 사용되는 점을 감안한다면 건설 중장비 사업의 의존성을 줄이기 위한 다각화는 소방·특장 분야로 진출한 것이 대부분이다. 따라서 핵심 역량을 통해 여타 사업 분야로의 진출을 추가적으로 모색해야 할 것이다.

에버다임은 최근까지 수출 100%의 형태로 해외 진출을 수행하였다. 비록 수출을 통한 해외 진출이 성과를 창출해 낼 수 있었으나 글로벌 기업으로 발돋움하기 위해서는 수출뿐만 아니라 현지 생산, 즉 공격적인 해외 직접 투자가 요구 된다.

2.5.3. 에버다임이 추진해야 할 전략

에버다임이 추진한 활동들을 Komatsu의 성공요인과 비교해 본 결과, 다각화와 해외 진출 요인에서 부족함을 발견할 수 있다. 에버다임이 소방·특장과 소재·부품 사업으로 다각화를 시도함으로써 국내 건설경기애 따른 의존성을 낮추고자 노력하였으나 기대만큼 크게 낮추진 못했다. 대부분

〈표 4〉 Komatsu의 성공요인과 에버다임 활동 분석

Komatsu의 주요 성공요인	품질향상	낮은 가격 & 서비스	목표공유 & 의사소통	다각화	해외 진출	현지화 경영
최근 에버다임의 활동	●	●	●	●	●	○

● 유사 함, ● 다소 낮음, ○ 매우 낮음

의 사업들이 건설 중장비 부문에 치우쳐 있고, 소재·부품 또한 건설 중장비에 이용되어 건설경기
에 영향을 받을 가능성이 적지 않다. 또한 100% 수출만으로 해외 진출을 하고 있는 에버다임은 환
위험과 국내 건설경기 위축에 따른 불확실성 요소를 줄이기 위해 생산 공장을 해외에 설립할 필요
가 있다.

소재·부품의 활용 범위 확장

건설경기에 따른 의존성을 줄이기 위해 진출한 소방·특장과 소재·부품은 성공적인 시장 진입
으로 평가 받을 수 있다. 하지만 소재·부품의 베어링이 주로 건설 중장비 부품으로 활용된다는 점
을 감안하면 소재·부품 사업이 건설경기에 의존적이라 할 수 있다. 베어링은 회전하고 있는 기계
의 축을 일정한 위치에 고정시키고 축의 자중과 축에 걸리는 하중을 지지하면서 축을 회전시키는
역할을 하는 기계요소이다.⁴⁾

에버다임은 현재 미끄럼 베어링을 사용하고 있다. 미끄럼 베어링은 베어링이 저널부의 표면 전
부나 표면의 일부를 감싸는 것인데, 베어링과 저널의 접촉면 사이에 압축 공기가 차 있거나 기름,
그리스 등의 윤활유가 충전되어 구성된다. 면과 면이 직접 접촉하는 미끄럼 베어링은 회전할 때
마찰저항이 커서 발열로 인한 문제가 많이 발생하고 있지만, 접촉 면적이 넓어 하중을 지지하는 능
력은 일반적으로 구름 베어링보다 크다고 알려져 있다. 따라서 충격하중을 받는 기계 부품과 고하
중에서 저속 회전을 하는 선박용 대형엔진 등에 사용되고 있다.

고하중 운동 조건과 왕복 운동 조건을 만족시키는 에버다임의 루브 프리 부상 베어링⁵⁾은 건설
중장비용 핀부싱, 플라스틱 사출기용, 토굴 조인트 부상기로 공급되고 있다. 활용되는 분야가 기계
구조군, 자동차, 조선, 기계, 플랜트라는 점을 고려해볼 때, 건설 중장비와 간접적으로 연계되어
있는 분야라고 할 수 있다.

기계구조군 외에 전기전자군, 환경·에너지군, 바이오·의료군 등 베어링의 활용 범위는 넓다.
물론 각 군마다 활용되는 베어링의 특성이 다르고 종류도 다양하다. 에버다임이 생산하는 베어링
은 고하중 운동 조건과 왕복 운동 조건을 만족시키므로 여타 분야로의 활용 확대를 모색하고자 한
다면 환경·에너지군이 적합할 것이다. 발전 설비들은 에너지를 생산하기 위해 수많은 왕복 운동
과 고하중 운동을 활용한다. 따라서 에버다임 소재·부품 사업의 수요처를 확대하는 데 기여할 수

4) 베어링 사이의 공간 축 회전에 의해 유막을 자동적으로 형성하는 동역학적 유체윤활 베어링과 외부에서 압
력유를 공급하여 회전축을 부상시키는 정역학적 유체윤활 베어링이 있음. 최근에는 자석의 흡인력과 반발력
을 이용하여 회전축을 부상시키는 자기 베어링과 오일 대신에 공기 등을 사용한 공기 베어링도 출시

5) 외곽 스틸층의 이중 금속을 특수 공법으로 소결 접합시킨 복층 자기윤활 소결 베어링

있을 것이다.

소재·부품 부문으로 사업 다각화를 추진한 것은 원자재 자체 생산으로 원가를 절감하려는 의도에서였다. 생산되는 소재·부품의 사용 범위를 환경·에너지군까지 확장한다면 건설경기에 영향을 받지 않는 새로운 사업 부문이 될 수 있을 것이다.

FDI를 통한 해외 직접 생산 추진

글로벌 선도 기업군 진입을 위해 에버다임은 해외 진출에 더 많은 투자가 필요하다. 이에 수출 외에 해외 생산 법인 설립을 통해 해외 진출을 추진해야 한다. 해외 생산 법인 설립을 근간으로 한 글로벌 전략을 수립하기 위해서 에버다임은 다음과 같은 다섯 가지 요소를 신중하게 고려해야 한다.

첫째, 에버다임의 핵심 역량이 국제적으로 이전 가능한가를 고려해야 한다. 에버다임의 핵심 역량은 유압기술과 구조해석능력이다. Caterpillar의 고품질 제품, 강력한 딜러망, 그리고 신뢰할 수 있는 A/S, TQC 활동을 통해 품질을 개선시키고 비용을 절감했던 Komatsu의 역량에 비해 에버다임의 역량은 기술적인 요소에 집중되어 있다.

따라서 에버다임은 기술 이전에 초점을 맞추는 필요가 있다. 구체적으로 현지국 담당자들에게 유압기술에 관한 지식을 전수하고 생산 공정 프로그램을 숙지시킬 필요가 있다. 반면 국내 신뢰성센터에서 이루어지는 구조해석능력을 이용한 안전성 검증 프로그램은 국내에서 실험을 거친 설계도면을 보내는 방식으로 기술을 이전할 수 있을 것이다.

다시 말해서 에버다임은 핵심 역량인 유압기술과 구조해석능력을 해외 생산 법인으로 이전시킴으로써 핵심 역량을 적극적으로 활용하여 해외 시장에서 경쟁 우위를 확보해야 한다.

둘째, 생산 법인을 어디에 배치할 것인지를 고려해야 한다. 이 경우, 생산 활동에 필요한 다양한 프로세스를 몇몇 국가에 분산시키기보다는 한 국가에 집중시키는 것이 타당할 것이다.

현재 에버다임은 1개 국가에 판매 법인을, 3개 국가에 현지사무소를 보유하고 있다. 판매 법인이나 현지사무소가 있는 지역에 생산 법인을 설립할 경우, 제품 생산을 비롯하여 현지국과 그 주변국 특성에 걸맞는 마케팅 전개를 활동을 전개할 수 있다는 이점이 있다.

다시 말해서, 동일 국가 내에 현지사무소와 생산 법인이 존재할 경우, 해당 국가에서 더욱 효과적인 사업 전개가 가능하며 주변 지역으로의 사업 확장이 훨씬 용이해질 것이다.

〈표 5〉 Caterpillar 지역별 매출 현황

(단위: %)

(%)	07 1Q	08 1Q
North America	47.3	42.1
Latin America	10.6	10.8
Asia Pacific	13.7	16.0
EAME	28.3	31.1
계	100	100

출처: 미래에셋 기업보고서(2008)

〈표 6〉 Komatsu 지역별 매출 현황

(단위: %)

(%)	07 1Q	08 1Q
Japan	16.6	15.0
North America	18.4	13.1
Latin America	8.4	11.4
Europe & CIS	21.9	20.2
China	9.1	11.7
Asia & Oceania	15.8	17.8
ME / Africa	9.8	10.8
계	100	100

출처: 미래에셋 기업보고서(2008)

셋째, 해당 국가에 구체적인 표적 시장을 선택하는 것이 중요하다. Komatsu는 해외 시장 진출 초기 Caterpillar에 비해 품질 면에서 열악했으므로 Caterpillar가 상대적으로 비중을 적게 두고 있던 제3세계와 동구권을 중심으로 진출하였다. 이후 해당 지역 시장에서 품질과 가격경쟁력을 강화한 뒤, 미국과 유럽 시장에 진출하는 전략을 구사하였다.

최근까지도 해외 건설 관련 시장점유율의 대부분은 Caterpillar와 Komatsu가 차지하고 있다. 에버다임이 해외 생산 법인을 설립하고 성공적인 해외 진출을 달성하려면 Caterpillar와 Komatsu가 상대적으로 비중을 적게 두고 있는 국가로의 진입이 타당할 것이다.

최근까지 에버다임은 아시아의 중국에 판매 법인을, 중동의 두바이, 서유럽의 벨기에, 아프리카의 앙골라에 현지사무소를 설립한 상태이다. 판매 법인이나 현지사무소가 있는 지역에 생산 법인을 설립하기 위해서는 네 지역의 장·단점을 비교 분석해 볼 필요가 있다.

두바이는 2000년도에 발표되었던 '2015 두바이 경제 개발 계획'이란 두바이 개발 프로젝트의 수행 결과, 2010년 달성 예정이던 목표를 2005년도에 이미 달성하는 등 장기 개발 계획 수립이 다시 요구되고 있다. 현저하게 발전하는 중동의 경제 상황으로 인해 세계 모든 글로벌 기업들의 이목이 집중되고 있는 지역이다.

완전 개방 시장으로 외국인 투자가 용이한 편이며 중동의 물류 중심지로서 제품의 판매가 수월하다는 장점이 있다. 반면 이미 SOC가 잘 정비되어 있어 건설 중장비의 수요가 다른 지역들에 비해 적고, 이미 글로벌 기업들이 많이 진출해 선점 우위를 구축하고 있어 에버다임이 뚫고 나가기에 는 진입장벽이 다소 높다는 단점이 있다.

중국은 세계에서 가장 성장가능성이 높은 국가로 알려져 있다. 정책적으로 외국인 투자 유치를 확대해 투자 여건이 좋은 편이며 안정적인 정치국면, 양호한 투자환경, 잘 갖춰진 기초 시설 그리고 풍부하고 저렴한 노동력이 중국 생산 법인 설립에 따른 이점이다.

하지만, 다수의 글로벌 기업들이 이미 중국에 진출해 활약하고 있다. 특히, 제조 기반의 접근성을 높이기 위해 글로벌 기업들은 이미 대량의 제조 설비를 중국으로 이전한 상태이다. 또한 고성장이 지속되어 오면서 투자과잉, 국내기업 역차별 문제, 환경오염, 위안화 절상 압력 등의 불확

〈표 7〉 연도별 해외 건설 플랜트 수주 실적

(단위: \$1000, 천)

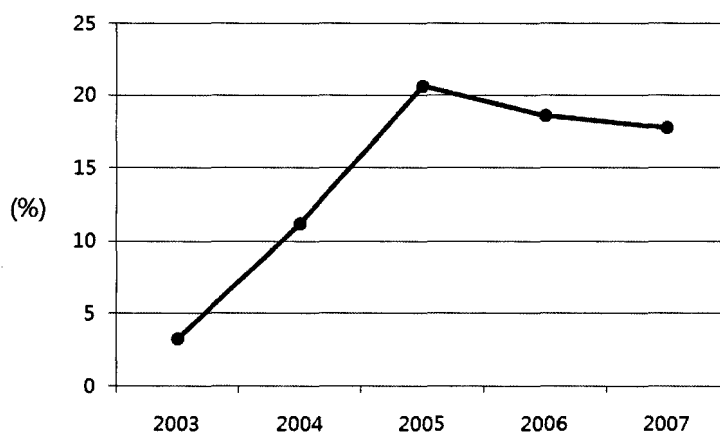
구 분		중동	아시아	태평양/북미	유럽	아프리카	중남미	전 세계 합계
2006	금액	9,530,137	4,046,163	379,010	512,647	1,557,326	442,881	16,468,164
	건수	59	187	26	22	27	5	326
2005	금액	6,445,092	2,611,327	155,681	174,847	1,274,747	197,582	10,859,276
	건수	73	158	21	8	15	6	281
2004	금액	3,570,999	2,275,179	96,021	804,839	711,930	39,345	7,498,313
	건수	46	138	15	6	15	4	224
2003	금액	2,257,638	1,169,019	81,020	110,325	48,941	813	3,667,756
	건수	33	100	11	3	4	2	153
2002	금액	3,110,639	2,275,175	9	16,515	720,376	3,180	6,125,894
	건수	25	100	1	4	10	1	141

출처: 해외건설협회(2007) 對 아프리카 분야별 경험 현황 및 주요 통계

실성이 대두되고 있는 상태이다.

또한 생산 법인과 판매 법인이 함께 갖추어질 경우 물류비 절감, 사업 지역 확장 용이성 등의 긍정적 효과가 여타 세 지역들에 비해 적은 편이다. 특히 아시아 대륙에 존재하기 때문에 물류비 절감과 사업 지역 확장 용이성이 국내 생산 법인과 비교하여 큰 차이가 없다.

이상의 내용을 고려해 볼 때, 서유럽의 벨기에와 아프리카의 앙골라 중 한 지역을 선정해 진입할 필요가 있다. 벨기에는 지리적으로 유럽의 핵심적 위치에 있고 물류 인프라가 발달해 있으며 노동 생산력이 높다는 장점이 있는 지역이다. 하지만, 전통적으로 중계 무역과 가공 산업이 발달한 지역



출처: 한국수출입은행(2007) 앙골라 국가신용도 평가리포트

〈그림 4〉 앙골라 GDP 성장률

으로 무역 의존도가 높으며 현지사무소의 활성화가 가시화되지만 상대적으로 생산 법인의 활약은 기대하기 어려울 전망이다.

특히, 서유럽의 벨기에는 중국과 두바이에 비해 Caterpillar와 Komatsu가 상대적으로 비중을 적게 두는 나라이지만, 인건비가 매우 비싼 편에 속해 에버다임이 진입하기에는 아직 무리수가 있다.

아프리카 앙골라의 경우, 에버다임이 현지사무소를 설립한 지역 가운데 가장 성장가능성이 많이 내포되어 있는 지역이다. 아프리카는 2003년도를 기점으로 해외 건설 플랜트 수주실적이 상승하고 있다. 특히 앙골라는 건설 중장비의 원자재인 철광 산업이 발달되어 있기 때문에 생산 법인을 설립할 경우 원가 절감의 효과도 거둘 수 있다.

또한 수년간 두 자릿수 성장을 기록하는 등 높은 경제 성장률, 활발한 국토 재건 사업 추진, 그리고 풍부한 부존자원으로 에버다임의 생산 법인 설립에 적합한 환경이라고 판단할 수 있다. 내전으로 인해 대부분의 제조업 기반이 파괴되어 부품 및 중간재를 구하기 어렵다는 단점이 있지만 다각화된 에버다임의 소재·부품 사업 부문을 통해 부품 조달을 활발히 전개할 수도 있을 것이다.

게다가 아프리카 지역은 에버다임이 현지사무소를 보유하고 있는 지역들 중 인건비가 저렴한 편이다. 비약적인 경제성장과 더불어 인프라 확충과 SOC 건설 측면에서 성장가능성이 크며 지리적으로도 미국과 유럽에 상대적으로 근접해 있다. 무엇보다도 Caterpillar와 Komatsu가 아직까지는 아프리카 지역에 큰 비중을 두지 않고 있다. 이에 에버다임이 글로벌 기업으로 도약하기 위한 첫 발판이 될 진출국으로 아프리카의 앙골라가 적합할 것이다(〈표 3, 4〉 참조).

결국 글로벌 선도 기업으로 도약하기 위한 에버다임은 해외 생산 법인의 설립 지역 선택과 관련해서 시장 성장가능성, 진출 후 해외 자회사가 경쟁력을 가질 수 있는지 여부 등을 고려해야 할 것이다.

넷째, 어떠한 형태로 해당 국가에 진입할 것인가를 결정하는 진입 방식의 선택에도 관심을 기울여야 한다. 글로벌 기업으로 도약하기 위해서는 다양한 방식을 통한 해외 진출이 요구된다.

최근까지 에버다임은 수출중심 중소기업으로 사업을 전개하고 있다. 수출을 통해 진출한 국가가 이미 70여 개국을 웃돌고, 국내 건설경기가 침체된 상황에도 수출 지역 다변화로 인한 매출 증대를 어느 정도 달성하고 있다.

그러나 에버다임이 글로벌 선도 기업군으로 진입하기 위해서는 전술한 바와 같이 수출을 넘어서는 활동이 필요하다. 해외 생산 법인을 설립함으로써 에버다임은 물류비를 절감할 수 있고, 환위험 방지 및 무역 분쟁 발생 방지가 가능하며, 정치적·문화적 차이에 의한 시장 변화에 보다 적절히 대응할 수 있다.

다섯째, 해외 자회사에 대한 통제와 조정을 어떻게 수행할 것인가에 대해서도 준비해야 한다. 해외 직접 투자 방식으로 진출하게 될 경우, 에버다임을 해외로의 확장과 관련한 의사결정 중에서도 현지 시장에 대한 몰입 수준, 즉 현지화의 수준을 적절하게 설정할 필요가 있다.

유압기술과 구조해석능력을 포함하는 핵심 역량의 이전으로 국내에서 제조되는 제품과 동질의 제품을 생산하고, 현지국 고객의 요구에 적극적으로 대응하기 위해서는 진출 초기의 시행착오를 최소화 시켜야 하며, 이를 위해서는 본사의 주도적인 관여가 필요할 것이다. 또한 시간이 경과함에 따라 본국 모기업이 보유하고 있는 역량과는 별도로 현지 경험을 축적하여 독자적인 사업 운영방식을 체득하여야 할 것이다.

궁극적으로, 시장의 범위가 확장됨에 따라 현지화의 수위를 높여가며 본사 중심적 세계화(globalization)에서 현지 지향적 세계화(glocalization)의 형태로 글로벌 경영 전략을 재정비해야 할 것이다.

3. 종합 및 시사점

건설 중장비 매매로 사업을 시작한 에버다임은 제조업으로 진출한 지 14년 만에 성공적으로 중소기업 제조업체로 자리 잡았다고 볼 수 있다. 초기 ATT 제조 진출로 획득한 핵심 역량, 유압 기술과 구조해석능력에 대한 지속적인 투자와 이를 바탕으로 한 다각화로 에버다임은 다사업 구조를 형성할 수 있었다. 예를 들어, CPT와 TC 사업의 성공적인 진입과 더불어 코스닥 상장을 달성할 수 있었다. 더 이상 대기업에 종속되어서는 안 된다는 판단 아래 독자 브랜드화를 추진하였다. 하지만 당시 국내 건설경기 악화로 인해 위험에 봉착했다. 이러한 위기에 현명하게 대처하였고, 더불어 해외 시장 진출로 상당한 수준의 매출을 실현하고 있다. 에버다임은 현재 주력제품인 ATT, CPT, TC 분야에서 국내 시장점유율 2위를 차지하고 있으며 수출 기업으로써 자리매김하였다. 또한 글로벌 선도 기업을 향해 지속적 노력을 기울이고 있다.

글로벌 선도 기업으로 도약하고 있는 에버다임 사례는 제조 중소기업 경영자들에게 다음과 같은 시사점을 제공해 준다.

- 해외 시장 진출과 이를 통한 글로벌화를 달성하기 위해서는 중소기업도 대기업과 마찬가지로 핵심 역량을 구축, 활용, 그리고 강화시켜야 한다.
- 국내 시장 침체 상황에서 시장 회복만을 기다리기보다는 오히려 적극적으로 해외 시장을 개척해 보는 것이 중소기업에게 더욱 긍정적일 수 있다.
- 경쟁적인 글로벌 시장에서 중소기업이 나름대로의 성과를 달성하기 위해서는 기술적 핵심 역량, 조직관리 방식 재설계, 글로벌 브랜드 구축 등 다양한 가치창출 활동들이 탄탄하게 연계되어야 한다.
- 일관된 가치창출 체제를 구축하기 위하여 중소기업 경영자는 환경 변화와 조직 요구간의 균형을 달성하는 데 상당한 관심과 노력을 기울여야 한다.

사례 업데이트

	1차 제출	2차 제출
사례	<ul style="list-style-type: none"> ○ 등산워크숍에 관한 내용 ○ 개성공단의 내용을 간략히 작성함 ○ 학습조 성과에 대해 간략히 소개함 ○ 국내의 환경 변화에 대해 간단히 작성함 ○ 2007년 두바이 현지사무소 설립까지 작성함 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 진천본사, 서울사무소, 천안사무소의 지리적 거리감을 통해 등산 워크숍 이유에 대해 이해를 높이고자 하였음 ○ 개성공단의 내용을 최근상황에 맞춰 수정함 ○ 학습조 성과에 대해 자세히 작성함 ○ 원자재 가격상승에 대한 수치자료 표 추가와 국내 환경 변화에 대해 추가로 작성함 ○ 2008년 벨기에, 앙골라 현지사무소 설립 내용 추가함
티칭노트	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사례 본문과 다른 요약문을 작성함 ○ 세 가지의 참고 자료를 제공함 ○ '성장하는 과정에서 에버다임에게 닥쳤던 장애요인은 무엇이었나?' 가 3번 문제임, 또한 외환위기와 국내의 환경변화위기로 작성함 ○ '에버다임이 직면한 최근의 환경변화 내용에 관하여 정리해 보시오.' 가 4번 문제임, 또한 5 Forces의 세부항목만 작성함 ○ 2.1번 문제에 대해 구분 없이 나열함 ○ 2.2번 핵심역량을 먼저 제시하여 사업 확장을 설명하였음 ○ 2.5번 글로벌 선도기업의 소개와 함께 추상적인 전략을 제언함 ○ 세 가지의 시사점을 작성함 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사례 본문과 같은 요약문으로 수정함 ○ 산업 환경 변화와 관련하여 기존의 자원과 역량을 꾸준히 개선시켜야 한다는 참고 자료를 첨부함 ○ '외환위기 이후 에버다임에게 닥쳤던 장애요인은 무엇이었나?' 가 3번 문제임, 또한 국내외 환경변화위기를 중심으로 수정함 ○ '에버다임이 직면한 2007년 무렵의 환경변화 내용에 관하여 정리해 보시오.' 가 4번 문제임, 또한 5 Forces의 세부항목과 분석에 따른 대안의 결정 내용을 추가함, 표 3 추가와 그림 3 수정함 ○ 2.1번 문제에 대해 위기와 성과를 구분하여 서술함 ○ 2.2번 내용 보강과 순서를 바꿔 작성함, 그림 1, 2 수정함 ○ 2.5번 글로벌 선도기업의 소개와 함께 구체적인 전략을 제언하였고, 표 4, 5, 6, 7과 그림 4 추가됨 ○ 종합 및 시사점의 전반적 내용 수정과 시사점 하나를 추가하였음

